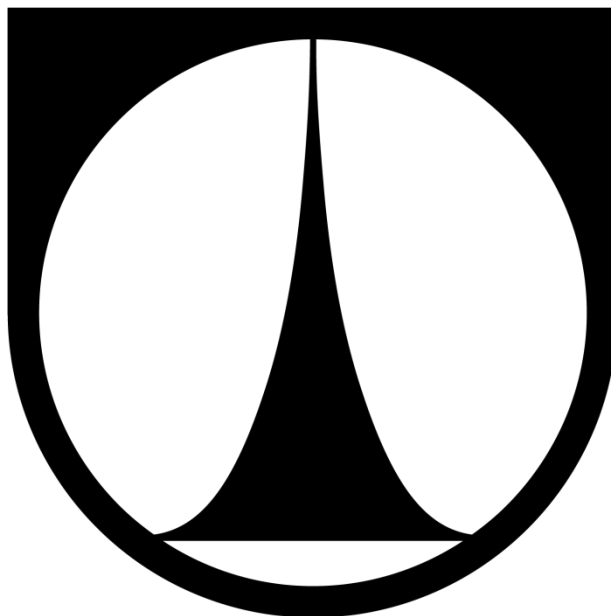


TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI
Ekonomická fakulta



DIPLOMOVÁ PRÁCE

2013

Bc. Šárka Otavová

TECHNICKÁ UNIVERZITA V LIBERCI

Ekonomická fakulta

Studijní program: **N 6208 – Ekonomika a management**
Studijní obor: **Podniková ekonomika**

Tvorba hodnoty zákazníka v podmínkách hypermarketu Globus, k. s.

**The creation of the customer's value in conditions of the
hypermarket Globus, k. s.**

DP – EF – KMG – 2013 – 32

Bc. Šárka Otavová

Vedoucí práce: doc. Ing. Jozefína Simová, Ph.D., katedra marketingu

Konzultant: Jan Bubák, Globus, k. s., zástupce ředitele

Počet stran: 126

Počet příloh: 2

Datum odevzdání: 10. 5. 2013

Prohlášení

Byla jsem seznámena s tím, že na mou diplomovou práci se plně vztahuje zákon č. 121/2000 Sb. o právu autorském, zejména § 60 – školní dílo.

Beru na vědomí, že Technická univerzita v Liberci (TUL) nezasahuje do mých autorských práv užitím mé diplomové práce pro vnitřní potřebu TUL.

Užiji-li diplomovou práci nebo poskytnu-li licenci k jejímu využití, jsem si vědoma povinnosti informovat o této skutečnosti TUL; v tomto případě má TUL právo ode mne požadovat úhradu nákladů, které vynaložila na vytvoření díla, až do jejich skutečné výše.

Diplomovou práci jsem vypracovala samostatně s použitím uvedené literatury a na základě konzultací s vedoucím diplomové práce a konzultantem.

V Liberci, 10. 5. 2013

Šárka Otavová

Poděkování

Poděkování patří především paní doc. Ing. Jozefíně Simové, Ph.D., vedoucí mé diplomové práce za její odborné vedení a připomínky k této práci. Děkuji také konzultantovi panu Janu Bubákovi, zástupci ředitele hypermarketu Globus za jeho ochotu a pomocné rady při zpracování této práce. Dále děkuji všem respondentům, bez jejichž trpělivosti a shovívavosti by nemohla praktická část mé diplomové práce vzniknout.

Anotace

Diplomová práce se zabývá hodnotou zákazníka na základě dvou pojetí, a to hodnoty pro zákazníka a hodnoty zákazníka pro podnik ve vztahu k zákazníkům, kteří jezdí nakupovat do hypermarketu Globus v Liberci autobusem č. 600. První část shrnuje informace o daném podniku, konkrétně tedy o HM Globus Liberec. Teoretická část shrnuje východiska hodnoty zákazníka obou pojetí. Praktická část je zaměřena na marketingový výzkum zákazníků HM Globus Liberec dojíždějících na nákupy autobusem č. 600, který HM Globus Liberec poskytuje svým zákazníkům zcela zdarma. Marketingový výzkum byl proveden formou osobního dotazování respondentů a také formou pozorování. Následuje analýza marketingových výzkumů, vyhodnocení výsledků a doporučení.

Klíčová slova

analýza, dotazník, hodnota pro zákazníka, hodnota zákazníka pro podnik, konkurenceschopnost, loajalita, marketingový výzkum, náklady, respondenti, služby, spokojenost, užitek, výrobky, vztahy se zákazníky, zákazník, zisk.

Annotation

This diploma thesis deals with customer's value on the basis of two concepts; respectively, value for the customer and customer's value for the company in relation to customers who go shopping in the hypermarket Globus in Liberec by bus No. 600. The first part summarizes information about the given company, concretely about the hypermarket Globus in Liberec. The theoretical part summarizes bases customer's value of both concepts. The practical part is focused on marketing research of customers of the hypermarket Globus Liberec who go shopping by bus No. 600. This bus is provided for customers of the hypermarket Globus Liberec for free. The marketing research was conducted in the form of personal interviews with respondents and also in the form of observations. The following part is an analysis of marketing researches, evaluation of results and recommendation.

Key Words

analysis, questionnaire, perceived value, customer value for the company, competitiveness, loyalty, marketing research, costs, respondents, services, satisfaction, utility, products, customer relationships, customer, profit.

Obsah

Obsah	9
Seznam zkratek.....	11
Seznam tabulek.....	12
Seznam obrázků.....	14
Úvod	16
1 Hypermarket Globus, k. s.	17
1.1 Charakteristika hypermarketu Globus Liberec	18
1.1.1 Vlastní řeznictví a uzenářská dílna	19
1.1.2 Pekařství	19
1.1.3 Samoobslužná restaurace Globus	20
2 Teoretická východiska hodnoty zákazníka	21
3 Vymezení hodnoty pro zákazníka	23
3.1 Maximalizace hodnoty pro zákazníka	27
3.2 Role hodnoty pro zákazníka při naplňování poslání a cílů podniku	29
3.3 Hodnota pro zákazníka ve věku globalizace	30
3.4 Historie a současnost praktického použití hodnoty pro zákazníka	31
3.5 Různá pojetí hodnoty pro zákazníka	32
3.5.1 Marketingové pojetí hodnoty pro zákazníka	32
3.5.2 Inovační pojetí hodnoty pro zákazníka.....	34
3.5.3 Univerzální pojetí hodnoty pro zákazníka	36
3.6 Hodnotový management jako nástroj tvorby a maximalizace hodnoty pro zákazníka	39
3.7 Modely hodnoty pro zákazníka.....	42
3.8 Spokojenost, setrvání a loajalita zákazníků jako pozitivní důsledky vyšší hodnoty pro zákazníka.....	43
3.8.1 Hodnoty, na nichž je založena věrnost zákazníka	46
4 Vymezení hodnoty zákazníka pro podnik.....	49

4.1	Podstata celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik.....	50
4.1.1	Celoživotní hodnota zákazníka.....	52
4.2	Atributy celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik a její stanovení	55
4.3	Problémy spojené se stanovením celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik.....	58
4.3.1	Problematika stanovení hrubého příjmu ze zákazníka	58
4.3.2	Problematika stanovení nákladů na zákazníka	59
5	Hodnota zákazníka a hodnota pro zákazníka ve vztahu ke společnosti Globus, k. s.	61
5.1	Výzkum zaměřený na nákupní chování respondentů a na četnost nákupů v hypermarketu Globus	62
5.1.1	Metodologie výzkumu zaměřeného na nákupní chování respondentů a na četnost nákupů v hypermarketu Globus	62
5.1.2	Charakteristika respondentů	63
5.1.3	Hlavní výsledky výzkumu zaměřeného na nákupní chování respondentů a na četnost nákupů v hypermarketu Globus	72
5.2	Výzkum zaměřený na míru využití autobusové dopravy	98
5.2.1	Metodologie výzkumu zaměřeného na míru využití autobusové dopravy	98
5.2.2	Charakteristika pozorovaného vzorku	98
5.2.3	Hlavní výsledky výzkumu zaměřeného na využití autobusové dopravy	99
5.3	Výpočet nákladů na autobusovou dopravu	113
5.4	Shrnutí výsledků výzkumů	113
5.5	Návrh opatření vedoucí ke zvýšení hodnoty	115
	Závěr	117
	Použité zdroje.....	120
	Seznam příloh	123
	A. Dotazník.....	124
	B. Plánek hypermarketu Globus Liberec	126

Seznam zkratk

B2B	Obchodní vztahy mezi obchodními společnostmi (<i>business-to-business</i>)
CLTV	Čistá současná hodnota toku očekávaných přínosů ze zákazníka za dobu trvání jeho vztahu s podnikem (<i>Customer Life-time Value</i>)
ČHPZ	Čistá hodnota pro zákazníka
ČMP	Čistý marketingový příspěvek
DP	Diplomová práce
HM	Hypermarket
MHD	Městská hromadná doprava
MHPZ	Míra hodnoty pro zákazníka
TUL	Technická univerzita v Liberci
USA	Spojené státy americké (United States of America)

Seznam tabulek

<i>Tabulka 1: Bydliště.....</i>	64
<i>Tabulka 2: Jiná města.....</i>	65
<i>Tabulka 3: Pohlaví</i>	67
<i>Tabulka 4: Věk.....</i>	68
<i>Tabulka 5: Čistý měsíční příjem domácnosti včetně dalších dávek (např. mateřská, příspěvky, ...)</i>	70
<i>Tabulka 6: Počet členů žijících ve společné domácnosti</i>	71
<i>Tabulka 7: Četnost nákupů v HM Globus</i>	73
<i>Tabulka 8: Využívaná část týdne k nákupu v HM Globus</i>	74
<i>Tabulka 9: Využívaná část dne k nákupu v HM Globus.....</i>	76
<i>Tabulka 10: Navštěvované obchodní centrum.....</i>	77
<i>Tabulka 11: Výhody autobusové dopravy do HM Globus.....</i>	78
<i>Tabulka 12: Vliv autobusové dopravy zdarma na rozhodování o nákupu v HM Globus....</i>	80
<i>Tabulka 13: Ovlivnění četnosti návštěv v HM Globus při zpoplatněné dopravě</i>	81
<i>Tabulka 14: Účel jízdy autobusem do HM Globus.....</i>	83
<i>Tabulka 15: Nejčastěji nakupovaný výrobek v HM Globus</i>	85
<i>Tabulka 16: Důležitost faktorů při nákupu v HM Globus</i>	88
<i>Tabulka 17: Průměrná útrata při běžné návštěvě v HM Globus.....</i>	89
<i>Tabulka 18: Motivace nákupů v HM Globus.....</i>	91
<i>Tabulka 19: Využívání doplňujících služeb v HM Globus</i>	93
<i>Tabulka 20: Nakupování v jiných marketech</i>	95
<i>Tabulka 21: Další navštěvované markety.....</i>	96
<i>Tabulka 22: Pondělí – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus</i>	99
<i>Tabulka 23: Úterý – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus.....</i>	101
<i>Tabulka 24: Středa – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus</i>	102

<i>Tabulka 25: Čtvrtek – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus</i>	<i>104</i>
<i>Tabulka 26: Pátek – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus.....</i>	<i>105</i>
<i>Tabulka 27: Sobota – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus</i>	<i>107</i>
<i>Tabulka 28: Neděle – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus</i>	<i>108</i>
<i>Tabulka 29: Přibližný počet autobusem přivezených zákazníků do HM Globus za týden</i>	<i>110</i>
<i>Tabulka 30: Tržby z možných průměrných utracených peněžních částek při nákupu v HM Globus.....</i>	<i>112</i>

Seznam obrázků

<i>Obrázek 1: Logo HM Globus</i>	17
<i>Obrázek 2: Samoobslužná restaurace Globus.....</i>	20
<i>Obrázek 3: Maslowova pyramida.....</i>	47
<i>Obrázek 4: Bydliště</i>	64
<i>Obrázek 5: Jiná města</i>	66
<i>Obrázek 6: Pohlaví.....</i>	67
<i>Obrázek 7: Věk</i>	68
<i>Obrázek 8: Čistý měsíční příjem domácnosti včetně dalších dávek (např. mateřská, příspěvky, ...).....</i>	69
<i>Obrázek 9: Počet členů žijících ve společné domácnosti</i>	72
<i>Obrázek 10: Četnost nákupů v HM Globus.....</i>	73
<i>Obrázek 11: Využívaná část týdne k nákupu v HM Globus</i>	75
<i>Obrázek 12: Využívaná část dne k nákupu v HM Globus</i>	76
<i>Obrázek 13: Navštěvované obchodní centrum</i>	77
<i>Obrázek 14: Výhody autobusové dopravy do HM Globus</i>	79
<i>Obrázek 15: Vliv autobusové dopravy zdarma na rozhodování o nákupu v HM Globus ...</i>	81
<i>Obrázek 16: Ovlivnění četnosti návštěv v HM Globus při zpoplatněné dopravě.....</i>	82
<i>Obrázek 17: Účel jízdy autobusem do HM Globus</i>	83
<i>Obrázek 18: Nejčastěji nakupovaný výrobek v HM Globus.....</i>	86
<i>Obrázek 19: Důležitost faktorů při nákupu v HM Globus.....</i>	87
<i>Obrázek 20: Průměrná útrata při běžné návštěvě v HM Globus</i>	90
<i>Obrázek 21: Motivace nákupů v HM Globus</i>	92
<i>Obrázek 22: Využívání doplňujících služeb v HM Globus</i>	94
<i>Obrázek 23: Nakupování v jiných marketech.....</i>	95
<i>Obrázek 24: Další navštěvované markety</i>	97
<i>Obrázek 25: Pondělí – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus</i>	100
<i>Obrázek 26: Úterý – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus.....</i>	101

<i>Obrázek 27: Středa – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků</i>	
<i>HM Globus</i>	103
<i>Obrázek 28: Čtvrtek – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků</i>	
<i>HM Globus</i>	104
<i>Obrázek 29: Pátek – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM</i>	
<i>Globus.....</i>	106
<i>Obrázek 30: Sobota – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků</i>	
<i>HM Globus</i>	107
<i>Obrázek 31: Neděle – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků</i>	
<i>HM Globus</i>	109
<i>Obrázek 32: Procentuální podíl autobusem přivezených zákazníků do HM Globus za týden</i>	111

Úvod

Diplomová práce je zaměřena na téma tvorby hodnoty zákazníka v podmínkách hypermarketu Globus, k. s., konkrétně hypermarketu Globus, k. s., který sídlí v Liberci. Hodnota zákazníka je pojem, který dříve nebyl vnímán tolik, jako v dnešní moderní době. Dnes je tomuto faktoru přisuzována velká důležitost, jak ze strany zákazníků, tak ze strany podniků. Hypermarket Globus vytváří hodnotu zákazníka ve městě Liberec velice zajímavou službou. Poskytuje zdarma hromadnou dopravu z centra města Liberce, tedy centrály MHD Liberec – Fügnerova až do hypermarketu Globus. Tato hromadná doprava je přímým spojem mezi centrem města Liberce a hypermarketem Globus, který má jen jednu mezizastávku a to na Šaldově náměstí. Zmíněná hromadná doprava zajišťuje velice dobrou dostupnost autobusem přímo do hypermarketu Globus a to velmi často, přesněji třikrát za hodinu tam i zpět. Doprava je provozována od 8 hodin ráno do 21 hodin večer, a to každý den včetně víkendů a svátků. Zákazníci HM Globus se dostanou na místo určení téměř kdykoliv během dne autobusem číslo 600, který vyjíždí ze zastávky Fügnerova. Téma bylo zvoleno z důvodu potřeby na základě osobní konzultace se zástupcem ředitele HM Globus Liberec, panem Janem Bubákem. Jelikož je tato služba poskytovaná HM Globus poměrně nákladná záležitost, je důležité vědět nějaké informace o zákaznících využívajících tuto službu a znát profily těchto zákazníků. Cílem práce je získání profilů zákazníků pomocí marketingových výzkumů, které poskytnou informace o tom, zda a v jaké výši je tato služba přínosná pro HM Globus, tedy jakou hodnotu pro HM Globus tvoří tito zákazníci. Marketingové výzkumy budou probíhat formou osobního dotazování a také pozorování. Diplomová práce má následující strukturu. Text je rozčleněn do pěti kapitol, které jsou dále rozděleny na jednotlivé podkapitoly. Nejdříve bude uvedena charakteristika firmy, potom budou následovat teoretická východiska hodnoty zákazníka. Dále bude provedena analýza marketingových výzkumů, jejímž úkolem bude zjistit hodnotu zákazníka. V neposlední řadě bude DP obsahovat vyhodnocení výsledků marketingových výzkumů, návrhy opatření ke zvýšení hodnoty zákazníka a další doporučení.

1 Hypermarket Globus, k. s.

HM Globus, k. s. patří mezi známé a oblíbené hypermarkety jak v České Republice, tak i v zahraničí. Další informace ohledně tohoto hypermarketu budou uvedeny v následujících kapitolách.



Obrázek 1: Logo HM Globus

Zdroj: Loga Globusu. *Ke stažení* [online]. © 2001-2013 [vid. 2012-11-30]. Dostupný z: <http://www.globus.cz/cs/ke-stazeni.html>

HM Globus tak, jak jej dnes známe, vznikl v sárském St. Wendelu v podobě malých obchodů s potravinami, které založil podnikatel Franz Bruch. Vznik HM Globus je datován již k roku 1828. Jednalo se o rodinnou společnost, která velmi dobře prosperovala. Na počátku druhé poloviny 20. století došlo k zásadní změně, objevil se samoobslužný prodej. I přes velikost a širokou škálu svých prodejen zůstal Globus i dodnes rodinnou firmou s osobním přístupem k zákazníkům. Na trh do České Republiky vstoupil Globus v roce 1996 a byl zde historicky prvním hypermarketem, a to konkrétně v Brně – Ivanovicích. V současné době má firma Globus v ČR 15 poboček hypermarketů, a to v následujících městech: Brno (4. listopad 1996), Praha Černý Most (30. listopad 1997), Pardubice (18. červenec 1998), Praha Zličín (27. listopad 1998), Chomutov (17. červenec 1999), Opava (21. listopad 1999), Praha Čakovice (13. květen 2000), Olomouc (09. září 2000), Trmice u Ústí nad Labem (11. listopad 2000), České Budějovice (11. duben 2003), Chotíkov u Plzně (01. červen 2006), Liberec (07. září 2007), Jenišov u Karlových Varů

(25. duben 2008), Ostrava (04. září 2009), Havířov (25. listopad 2011). HM Globus disponuje prodejnami i v zahraničí, a to v Německu, Lucembursku a snaží se proniknout i na ruský trh.¹

1.1 Charakteristika hypermarketu Globus Liberec

Hypermarket Globus (dále jen HM Globus) prodává téměř cokoliv, na co si jen běžný zákazník vzpomene. Otevírací doba HM Globus je od 8:00 hodin do 21:00 hodin. HM Globus disponuje velkou šířkou sortimentu. Zákazníci si mohou vybrat z 15 000 druhů potravinářského zboží a ze 45 000 druhů nepotravinářského zboží. Kromě HM Globus v Havířově zahrnují hypermarkety také prodejny Baumarkt, které zákazníkům nabízí 50 000 výrobků pro kutily, zahrádkáře a domácnost. HM Globus se vyznačuje prvotřídní kvalitou a čerstvostí svých výrobků. Z tohoto důvodu má své vlastní řeznictví, uzenářskou výrobu a také pekárnu, ve které si vyrábějí pečivo přímo na místě. Veškeré druhy masa pochází od českých chovatelů a vyznačují se vysokou kvalitou. Také ovoce a zelenina jsou každý den čerstvé. Kromě samotného hypermarketu nabízejí nákupní centra Globus také doplňující služby, kterými jsou samoobslužná restaurace, dětský koutek, prodejna značkového oblečení Jeans shop a v neposlední řadě i rozvoz nadměrného zboží. Některé hypermarkety také disponují vlastní čerpací stanicí s výhodnými cenami pohonných hmot a také mycí linkou. Pod střechami komplexu HM Globus se nachází i jiné služby, např. Česká pošta, bankomat České Spořitelny, květinářství, čistírna oděvů, uzenářství a pekařství, trafika, lékárna a další. HM Globus se může pochlubit řadou významných ocenění, např. cenou za nejlepší hodnocení očima zákazníků; cenou v kategorii obchodník

¹ Globus (obchodní řetězec). In: Wikipedia: otevřená encyklopedie [online]. Wikimedia Foundation, 2006, strana naposledy edit. 2012-10-24 [vid. 2012-11-30]. Česká verze. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Globus_\(obchodn%C3%AD_%C5%99et%C4%Bzec\)](http://cs.wikipedia.org/wiki/Globus_(obchodn%C3%AD_%C5%99et%C4%Bzec))

nejlépe hodnocený zákazníky; cenou za zákazníky nejlépe hodnocený potravinářský řetězec a dalšími.²

1.1.1 Vlastní řeznictví a uzenářská dílna

Tato služba umožňuje poskytovat zákazníkům výrobky prvotřídní kvality. Zboží se vyrábí denně, a proto je vždy čerstvé. Při výrobě jsou dodržovány nejlepší uzenářské a řeznické tradice, proto jsou výrobky vhodné i pro zákazníky, jenž musí dodržovat bezlepkovou dietu. Aby byl udržen vysoký hygienický standard, je využíván podnikový systém kontroly kvality. Při nákupu surovin není sledována jen cena, ale především kvalita a prokázaný původ. Řeznictví zpracovává a nabízí různé druhy masa, např. hovězí, vepřové, telecí a jehněčí.³

1.1.2 Pekařství

Pečivo je vyráběno obdobným způsobem jako maso a masné výrobky, tzn., dodržuje se tradiční řemeslný postup. Pečivo a chléb se zde nerozpékají, ale vyrábí se podle tradiční receptury a z kvasu. Součástí pekařství je cukrářská výroba s denně čerstvými cukrovinkami, též vlastní výroby.⁴

² Globus dnes. *O Globusu* [online]. © 2001-2013 [vid. 2012-10-25]. Dostupné z: <http://www.globus.cz/globus-liberec/globus-dnes.html>

³ Řeznictví Globus. *Čerstvost a kvalita* [online]. © 2001-2013 [vid. 2012-10-25]. Dostupné z: <http://www.globus.cz/globus-liberec/cerstvost-a-kvalita/reznictvi.html>

⁴ Pekařství Globus. *Čerstvost a kvalita* [online]. © 2001-2013 [vid. 2012-10-25]. Dostupné z: <http://www.globus.cz/globus-liberec/cerstvost-a-kvalita/pekarstvi.html>

1.1.3 Samoobslužná restaurace Globus

Tato služba je velmi pohodlná pro zákazníky HM Globus, neboť někteří z nich zde mohou strávit i celý den, tudíž jim možnost stravování přijde k dobru. Mohou se zde občerstvit a zároveň si v klidu odpočinout po celodenním nákupu. Otevírací doba restaurace je shodná s otevírací dobou hypermarketu. Restaurace nabízí široký sortiment teplé i studené kuchyně, polévek, rychlého občerstvení, nápojů a dezertů, to vše za skvělé ceny. Pokrmy se zde připravují denně, jsou to především české klasiky, ale najdou se zde i jídla z mezinárodní kuchyně. Nejsou zde opomíjené ani děti, pro které jsou připravené dětské pokrmy a pro ty nejmenší je zde možnost ohřátí kojenecké výživy zdarma.⁵



Obrázek 2: Samoobslužná restaurace Globus

Zdroj: Popis restaurace. Fotogalerie restaurace Liberec. [online]. [vid 2012-11-30]. Dostupný z: http://www.globus.cz/globus-liberec/popis-restaurace.html/272_450-fotogalerie-restaurace-liberec

⁵ Restaurace Globus. *Služby* [online]. © 2001-2013 [vid. 2012-10-25]. Dostupné z: <http://www.globus.cz/globus-liberec/popis-restaurace.html>

2 Teoretická východiska hodnoty zákazníka

Hodnota je údaj, který vznikne objektivním posouzením hmotné podstaty a je vyjádřený v určitých měřitelných jednotkách. Tento údaj může vzniknout též subjektivním posouzením nehmotné podstaty a potom je vyjádřený v určitých neměřitelných jednotkách. Vyjadřuje se komparativně ve vztahu k obecně přijímaným reálným jednotkám, kterými mohou být např. měna, kusy. Hodnota může být též vyjádřena pomocí abstraktních termínů, kterými jsou např. mnoho, velmi, vůbec. V běžném životě je hodnota převážně chápána v kvantitativní podobě.⁶ Hodnotu zákazníka je nutné vnímat a rozvíjet ve smyslu „hodnoty pro zákazníka“, což je čistý přínos, který zákazník získá při nákupu a následném užívání produktu, a „hodnoty zákazníka pro podnik“, což je čistý přínos zákazníka pro podnik, tedy co podnik získá obsluhou určitého zákazníka. Tyto dvě pojetí hodnoty zákazníka spolu velice úzce souvisí, a proto je jedna podmínkou druhé.⁷ Hodnota je rozčleněna do tří kategorií: hodnota pro akcionáře, hodnota pro zákazníka a hodnota zúčastněných stran. Akcionářská hodnota pochází z přínosných vztahů se zákazníky nikoliv z burzy. Hodnota zúčastněných stran vychází ze skutečnosti, že společnost má sociální odpovědnosti, které jdou nad rámec tvorby hodnoty pro akcionáře. Mezi zúčastněné strany patří např. zaměstnanci a spotřebitelé, kteří by měli mít možnost se podílet na určování budoucího směru společnosti. Následná skutečně vynikající hodnota produktů či služeb vede k velké loajalitě zákazníků. Hodnota pro zákazníka je však zdrojem všech hodnot.⁸

⁶ Hodnota. In: Wikipedia: otevřená encyklopedie [online]. Wikimedia Foundation, 2006, strana naposledy edit. 2012-11-10 [vid. 2012-12-14]. Česká verze. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Hodnota>

⁷ LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. s. 41. ISBN 978-80-247-3155-1.

⁸ KHALIFA, A. S. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*. 2004, 42, 5/6; ProQuest, pg. 645. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/212067843/13CFC24680E11699B51/1?accountid=17116>

Zaměření se na řízení vztahů se zákazníky se dnes stalo důležitou skutečností pro každou organizaci. Organizace stále více uznávají, že náklady spojené se ztrátou zákazníků jsou značné, a tudíž se snaží lépe porozumět měření, řízení a zlepšení retence (udržení) zákazníků.⁹

⁹ How to manage customer value. *Chartered Global management accountant*. [online]. © 2011-2013 [vid. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.cgma.org/Resources/Tools/Pages/how-to-manage-customer-value.aspx>

3 Vymezení hodnoty pro zákazníka

Koncept hodnoty pro zákazníka se poprvé objevil v 90. letech 20. století a byl součástí diferencovaného řízení vztahů se zákazníky. Jednalo se o nový filosofický přístup a efektivní marketingovou strategii, která byla zaměřená na zvyšování loajality zákazníků, a proto se hodnota pro zákazníka stala klíčovým nástrojem pro získávání konkurenční výhody. V současné době právě tato hodnota pomáhá podnikům získávat a udržet zákazníky. Hodnota, která je předána zákazníkům vede k jejich loajalitě a loajalita a zisky jsou pevně spojeny s hodnotou vytvořenou pro zákazníky. Podnik se musí snažit nabídnout vyšší hodnotu než jejich konkurenti. Pojem hodnota pro zákazníka je používána v jednotném i v množném čísle a neznámá to totéž. V jednotném čísle se hodnota chápe jako výsledek hodnotícího úsudku. V množném čísle to však představuje standardy, pravidla a normy, které jsou východiskem pro hodnocení. Hodnota tedy vzniká výsledkem porovnání a interakce mezi zákazníkem a produktem. Když zákazníci chtějí vyjádřit své preference, používají právě hodnotu. Hodnota zahrnuje porovnání toho, co zákazník získá a toho, co musí vynaložit na získání výrobku či služby. Takovýto blízký vztah mezi sebou má i hodnota a cena, přičemž cena je tedy peněžním vyjádřením hodnoty daného produktu. Každý zákazník vnímá hodnotu subjektivně v závislosti na situaci či podmínkách. Avšak hodnota pro zákazníka je vždy spojována s konkrétním výrobkem či službou.¹⁰

Situace, kdy zákazník koupí produkt nebo službu za výhodné ceny, důsledně napomáhá společnosti k nejlepším volbám ohledně strategií. Pokud hodnota pro zákazníka řídí firemní strategii, firma roste mnohem rychleji, a tím přináší vyšší zisky. Zároveň pomocí hodnoty pro zákazníka je možné propojit zákazníka, společnost a též akcionáře.¹¹

¹⁰ SIMOVÁ, J. Podstata hodnoty pro zákazníka a její struktura. In: Lošťáková, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. s. 42-45. ISBN 978-80-247-3155-1.

¹¹ The Ultimate Path to the best Strategies, Products and Services. *First concepts consultants, Inc.* [online]. © 2013 [vid. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.firstconcepts.com/customer-value/>

Definování hodnoty pro zákazníka je velmi obtížné, neboť hodnota má svou subjektivitu a nejednoznačnost. Toto vše je umocněné tím, že hodnota pro zákazníka je dynamický koncept vyvíjející se v průběhu času. Hodnota není to, co výrobce uvádí, ale co zákazník dostane. Model hodnoty obsahuje prvky jako směnná hodnota a užitná hodnota. Směnná hodnota vysvětluje, proč produkt zaujmul kupujícího, jak a kdy bude kupující produkt používat. Užitná hodnota popisuje výkon a fyzikální vlastnosti produktu. Součástí hodnoty pro zákazníka je nízká cena, rychlé reakce, prémiové služby a vysoká kvalita. Radost a rozhořčení jsou reakce zákazníků, které jsou více emocionálně nabitě než spokojenost nebo nespokojenost.¹²

Hodnota pro zákazníka též nazývaná jako získaná výhoda, vzniká ve vnímaném přidaném užitku v procesu spolupráce s výkony nabízející strany, jako příspěvek podniku k výhodám pro zákazníka. Získaná výhoda se skládá z mnoha komponent užitku, které se mění během získávání nových informací v rámci nákupního procesu. Zákazník následně zjištěné výhody a nevýhody integruje do celkového a konečného hodnocení.¹³

Významné společnosti neuspokojí zákazníky jen tím, že se je snaží ohromit jen v určitý časový okamžik. Kvalitní hodnota pro zákazníka spočívá v neustálém vytváření obchodních zkušeností, které přesahují očekávání zákazníka. Touto kvalitní hodnotou se následně odlišují od konkurence v myslích svých zákazníků. Hodnota je amorfni obchodní výraz, jako je kvalita, služby a dokonalost. Ve skutečnosti je však koncept hodnoty pro zákazníka starý jako dávné obchodní praktiky. V době barterových obchodů kupující důkladně vyhodnotili nabídky prodejců a shodli se obchodovat jen tehdy, pokud výhody ve srovnání s náklady byly vnímány jako reálná hodnota. Hodnota je tedy uspokojení požadavků zákazníků za co nejnižší celkové náklady na pořízení, vlastnictví

¹² KHALIFA, A. S. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*. 2004, 42, 5/6; ProQuest, pg. 645. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/212067843/13CFC24680E11699B51/1?accountid=17116>

¹³ TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 194. ISBN 978-80-7400-098-0.

a užívání produktu či služby.¹⁴ Udržení zákazníků je primárním prostředkem pro úspěch na trhu. Z důvodů rychle se měnícího ekonomického prostředí je nutné dodávat zákazníkům vyšší hodnotu.¹⁵

Většina správných a poctivých výrobců a podnikatelů má cíl mít spokojeného zákazníka, který chodí pravidelně nakupovat. Avšak není jednoduché, toho dosáhnout. Jako první nejdůležitější krok ke splnění tohoto cíle jsou dobré znalosti svého zákazníka, jeho skutečných potřeb a požadavků. Převážně každý ekonomicky uvažující zákazník chce za své peníze dostat právě takový užitek, který potřebuje, což je všeobecně již dlouho známé. V tuto chvíli je zákazníkovi úplně jedno, jak produkt vypadá, záleží mu jen na tom, aby mu co nejlépe posloužil. Právě takovéto věci si zákazník cení nejvíce a právě tato věc má pro něj největší hodnotu. Přesně toto zahrnuje hodnota pro zákazníka, která pokud je maximální přináší podnikateli úspěch v podnikání. Velikost této hodnoty se měří poměrem užitku k nákladům. Pro racionálně se chovajícího zákazníka mají největší hodnotu právě ty statky, které mu poskytují požadovanou velikost užitku s co nejnižšími náklady. Spokojený, kupující zákazník je prvotním a zároveň rozhodujícím zdrojem úspěšného podnikání. Hodnota pro zákazníka (Perceived Value) se řadí ke klíčovým pojmům tržní ekonomiky.¹⁶

České technické normy, které jsou v harmonii s Evropskou unií, charakterizují obecné pojetí hodnoty pro zákazníka jako „*vztah mezi uspokojením potřeby a zdroji použitými pro dosažení tohoto uspokojení*“.¹⁷

¹⁴ WEINSTEIN, A. *Superior customer value: Strategies for winning and retailing customer*. 3rd ed., United States: CRC Press, 2012. Pg. 4. ISBN 978-1-4398-6128-8.

¹⁵ WEINSTEIN, A. *Superior customer value: Strategies for winning and retailing customer*. 3rd ed., United States: CRC Press, 2012. Pg. 16. ISBN 978-1-4398-6128-8.

¹⁶ VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 9-11. ISBN 80-7261-068-6.

¹⁷ VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 11. ISBN 80-7261-068-6.

Na základě identifikace potřeb zákazníků prostřednictvím marketingového výzkumu trhu a následné analýzy, mohou firmy vypracovat jasná a výstižná tvrzení, která odrážejí potřeby a hmatatelné výsledky, které mohou zákazníci v rozumné míře očekávat od produktů či služeb dané firmy.¹⁸ Potřeba je pocit určitého nedostatku čehosi, co je nezbytné a potřebné pro existenci subjektu a též je to žádoucí a nutné k uspokojení určitého zájmu. Saturaci potřeb ovlivňuje zejména dostupnost a možné využití prostředků, které jsou zdroji uspokojení potřeb. Tento proces uspokojení potřeb se projevuje v podobě pocitu užitku u daného spotřebitele.¹⁹ Zdroje jsou všechny hmotné i nehmotné statky, které jsou potřeba k uspokojení potřeb. Proces uspokojení potřeb se může projevovat jako jednorázová spotřeba výrobku či služby nebo také jako proces jejich dlouhodobého využívání. Mezi zdroje, které ovlivňují hodnotu pro zákazníka, patří hmotné i nehmotné statky spojené s produkcí, pořízením a využíváním výrobku či služby uspokojující potřeby. Zdroje lze vyjádřit v ekonomických (peněžních) jednotkách. Proto je možné v nákladech nebo v ceně kvantifikovat velikost zdrojů, které jsou potřebné pro uspokojení potřeb, resp. dosažení určitého užitku. Budou to tedy tzv. provozní náklady za celou dobu životnosti produktu (LCC – Life Cycle Cost), mezi které nejčastěji patří náklady na výrobu, náklady na pořízení (cena) či náklady na využívání a eventuálně likvidaci produktu. Tyto náklady ekonomicky kvantifikují zdrojovou náročnost dosažení určitého užitku během uspokojování potřeb.²⁰

Původními a nejdůležitějšími atributy hodnoty pro zákazníka byly cena a kvalita. Později bylo zjištěno, že existují další též významné dimenze hodnoty pro zákazníka. Zde existují dva hlavní přístupy vymezení atributů hodnoty pro zákazníka. První přístup vidí hodnotu

¹⁸ Customer value proposition. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. Wikimedia Foundation, 2006, last modified on 2013-02-18 [vid. 2013-03-20]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_value_proposition

¹⁹ VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 11. ISBN 80-7261-068-6.

²⁰ VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 12. ISBN 80-7261-068-6.

zákazníka jako vnímání a hodnocení zákazníka dvou atributů – toho, co získá a toho, co musí obětovat. Pojem „obětování“ zahrnuje všechno, čeho se musí zákazník vzdát, aby získal daný výrobek či službu, např. peněžní aspekty (cenu) a též nepeněžní aspekty (čas, úsilí, riziko nebo pohodlí). Druhý přístup vnímá hodnotu zákazníka jako multidimenzionální koncept, který zahrnuje několik atributů, které jsou následně rozděleny do dvou oblastí. Přičemž první oblast se nazývá funkční a je definována racionálním hodnocením zákazníka a zahrnuje kvalitu produktu. Druhá oblast se nazývá afektivní a zahrnuje emocionální a sociální aspekty jednotlivců. Avšak existuje mnoho přístupů k vymezení atributů hodnoty pro zákazníka podle různých autorů.²¹

Neznalost a nepochopení psychiky zákazníka může vést společnost špatnou cestou. Hodnotu pro zákazníka tvoří čtyři úrovně hierarchie:

- Základní – je základní součástí balíčku zákazníka.
- Očekávaná – co zákazníci považují za „normální“ pro společnost a její konkurenty.
- Požadovaná – přidaná hodnota funkce.
- Nečekaná – zde přidaná hodnota funkce přesahuje očekávání a přání zákazníka.²²

3.1 Maximalizace hodnoty pro zákazníka

Hodnota nepatří mezi veličinu absolutního významu, ale je veličinou relativní, a to z důvodu, že potřeby a finanční zdroje jsou u každého zákazníka odlišné. Dnešní doba a současná realita tržní ekonomiky připomíná, že zákazníci se odlišují ve svých nárocích a současně i ve finančních možnostech nákupu výrobků či služeb, které uspokojují jejich potřeby. Z toho vyplývá, že jeden a ten samý výrobek či služba, uspokojující určitou

²¹ SIMOVÁ, J. Podstata hodnoty pro zákazníka a její struktura. In: Lošťáková, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. s. 46. ISBN 978-80-247-3155-1.

²² ALBRECHT, K. Customer value. *Executive Excellence*. September 1994, 11, 9; ProQuest, pg. 14.

Dostupné z:

<http://search.proquest.com/docview/204537997/13CFD4B2615F6F5F37/30?accountid=17116>

potřebu, má pro každého zákazníka jinou velikost hodnoty. Tudíž je přirozenou ekonomickou snahou každého zákazníka, aby za své peníze dostal co největší hodnotu, tedy aby jím požadovaný užitek byl co nejvyšší při co nejnižších nákladech na jeho pořízení a využívání. Čím vyšší je hodnota výrobku či služby pro zákazníka, tím větší je pravděpodobnost, že se daný výrobek či služba lépe prodají. Maximalizace hodnoty pro zákazníka, což je jeho přirozeným, ekonomickým zájmem, tedy musí být ekonomickým zájmem i pro výrobce samotné. A to proto, že maximální hodnota pro zákazníka je při ceně přijatelné jak pro zákazníka, tak i pro výrobce, cestou ke zvyšování konkurenceschopnosti a prosperity podnikatelské jednotky.²³

Je nutné si ale uvědomit, že snaha o maximalizaci hodnoty pro zákazníka má právě z jeho pohledu určitá omezení, kterými jsou:

- nežádoucí, tzn. příliš vysoká nebo příliš nízká velikost užitku, který zákazník požaduje,
- velikost kupní síly zákazníka.

Výrobce, který jedná racionálně, si musí uvědomit, že při maximalizaci hodnoty pro zákazníka nesmí překročit ani jedno z obou výše uvedených omezení. Podnikatel musí při maximalizaci hodnoty pro zákazníka jít cestou optimalizace, nikoliv maximalizace užitku nabízeného vyráběným výrobkem či poskytovanou službou a také cestou optimalizace nákladů s tendencí k jejich minimalizaci, které jsou potřebné na vyrobení a další využívání výrobku či služby. Tyto náklady musí být poměřované k výši užitku, který zákazník požaduje. Obě výše uvedené podmínky se musí respektovat při hledání takové poměrové vyváženosti obou podmínek, aby se dosáhlo co nejvyšší konkurenceschopnosti a komerční úspěšnosti. Součástí tohoto přístupu je diferencovanost, která znamená důsledné respektování specifických potřeb různých skupin zákazníků. V praxi se diferencovanost

²³ VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 12-13. ISBN 80-7261-068-6.

projevuje opuštěním hromadné výroby pro anonymní zákazníky a jejím nahrazením výrobou tzv. kastomizovaných výrobků a služeb pro přesně definované nevelké segmenty zákazníků nebo také pro jednotlivé zákazníky. Jedná se o přístup nazývaný „one-to-one“, který usiluje o přesné splnění zájmů individuálních zákazníků s účelem maximalizovat hodnotu pro zákazníka.²⁴

3.2 Role hodnoty pro zákazníka při naplňování poslání a cílů podniku

Posláním každého podniku je, aby pomocí svých výrobků či služeb uspokojoval potřeby zákazníků a z výnosů této podnikatelské činnosti naplňoval potřeby těch, kteří s jeho podnikatelskou činností souvisí. Prioritní činností je činnost podnikatelská, jejímiž produkty jsou nejprve saturovány potřeby zákazníků. Ocenění této prioritní činnosti podniku v podobě výnosů z prodeje výrobků či služeb zákazníkům následně tvoří zdroje, kterými jsou plněny potřeby subjektů zainteresovaných na daném podnikání. Z toho vyplývá, že právě hodnota pro zákazníka svou výší ovlivňuje velikost výnosů, z nichž se následně uspokojují potřeby všech ostatních, na podnikání zainteresovaných stran. Základní podmínkou komerční úspěšnosti, která je základním předpokladem maximalizace výnosů, ze kterých se uspokojují potřeby všech ostatních v podniku, je maximalizace hodnoty pro zákazníka. Ekonomickým zájmem zákazníků je nakupovat výrobky či služby za přijatelnou cenu, která představuje co nejnižší náklad, který musí zákazník vynaložit na získání užitku z těchto výrobků či služeb.²⁵

²⁴ VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 13-14. ISBN 80-7261-068-6.

²⁵ VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 16 a 17. ISBN 80-7261-068-6.

3.3 Hodnota pro zákazníka ve věku globalizace

Globalizovaná ekonomika se dnes vyznačuje tím, že v ní firmy a finanční instituce operují bez omezení národními hranicemi. Nejhlavnějším vnějším tahem globalizace je stále náročnější zákazník. Zákazník má stále více specifitější potřeby a požadavky.

Rostoucí náročnost zákazníka se projevuje zejména v těchto požadavcích, které jsou adresované straně nabídky, jsou jimi:

- komplexní užitek, který představuje nabídku výrobků či služeb nejen s požadovanými základními vlastnostmi, ale také s dalšími různými užitky,
- kastomizace, která znamená přizpůsobení se osobitým a specifickým požadavkům zákazníků; jedná se o výrobky tzv. „šité na míru“ pro individuální zákazníky,
- rychlost, která spočívá v maximálním zkrácení dodacích lhůt, což je důležitým aspektem pro výběr dodavatele totožných výrobků a služeb,
- adaptabilita a pružnost, které představují schopnost přizpůsobit se různým přáním zákazníků a tím i rychle reagovat na měnící se požadavky,
- agilnost, která znamená snahu o vysokou inovativnost výrobků a služeb, které zákazníci požadují,
- bezchybnost a spolehlivost, což je nezpochybnitelnou podmínkou jak pro udržení stávajících, tak i pro přilákání nových zákazníků.²⁶

Kvalitní uspokojení těchto potřeb a požadavků stále více náročnějších zákazníků bývá často označováno jako „tvorba přidané hodnoty pro zákazníka“ nebo též jako „mimořádná hodnota pro zákazníka“.

²⁶ VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 19-21. ISBN 80-7261-068-6.

3.4 Historie a současnost praktického použití hodnoty pro zákazníka

Koncem první poloviny 20. století vznikaly první pokusy o metodické ztvárnění principů hodnoty pro zákazníka. V roce 1947 byl u firmy General Electric Company ve Spojených státech amerických vytvořen metodický základ později označované hodnotové analýzy (Value Analysis). Tento metodický základ nazval hodnotovou analýzou Lawrence D. Miles proto, že základem pro jeho rozborů byl poměr mezi výkonem a nákladem, který nazval hodnotou. Pomocí hodnotové analýzy dokázal L. D. Miles výrazně snížit náklady. Při propracovávání této analýzy tenkrát firma General Electric uspořila přes 800 tisíc dolarů a následujících 17 let používání hodnotové analýzy přineslo úspory ve výši více než 200 milionů dolarů. Tehdy byly potvrzeny přednosti hodnotové analýzy. Následně hodnotová analýza našla uplatnění i v jiných průmyslových odvětvích ekonomiky Spojených států. Zajímavostí je, že uživatelem a propagátorem této analýzy se stalo i ministerstvo obrany USA a již v této době využívala hodnotovou analýzu většina amerického průmyslu ke zvýšení konkurenceschopnosti. To už také hodnotová analýza opustila hranice amerického kontinentu a rozšířila se nejdříve do Velké Británie a následně i do ostatních vyspělých zemí západní Evropy. V říjnu roku 1959 vznikla v USA stavovská organizace, která byla nazývána jako Společnost amerických hodnotových inženýrů (Society of American Value Engineers, SAVE). Prezidentem této společnosti byl zvolen v roce 1961 právě L. D. Miles, autor hodnotové analýzy. V říjnu roku 1966 pak byla v Londýně založena Asociace hodnotového inženýrství (Value Engineering Association) a ještě téhož roku byla v Japonsku vytvořena Společnost japonských hodnotových inženýrů (Society of Japanese Value Engineers, SJVE). Desítky podobných odborných sdružení vznikly i v ostatních státech Evropy. Tehdejší socialistické země se s hodnotovou analýzou začaly seznamovat až v polovině 70. let. Poprvé byla tato analýza uskutečněna v roce 1965 v podniku dnes známém pod názvem Zetor, a. s., Brno.

Tato úspěšná aplikace hodnotové analýzy odstartovala delší než třicetileté období efektivního využívání této analýzy ve spoustě našich podniků z různých odvětví. Na jejím rozšiřování se podíleli nejen specialisté z různých firem, ale také vysoké školy, zejména

pak Vysoká škola ekonomická v Praze a fakulta stavební ČVUT, Praha a další. Velký rozvoj a uplatňování hodnotového managementu se v České Republice projevil v letech 1970 – 1985 a v dnešní době jsou zde metody hodnotového managementu uplatňovány masově.²⁷

3.5 Různá pojetí hodnoty pro zákazníka

Existují tři analyzovaná pojetí hodnoty pro zákazníka, kterými jsou marketingové pojetí, univerzální pojetí a inovační pojetí. Marketingové a univerzální pojetí jsou v terminologii velmi identické s pojmem hodnota pro zákazníka. Inovační pojetí je výjimkou z toho důvodu, protože si jako základní označení téměř všude zachovává výraz „hodnota“.²⁸

3.5.1 Marketingové pojetí hodnoty pro zákazníka

Marketingové pojetí hodnoty pro zákazníka se vyskytuje v mnoha variantách, avšak podle matematického principu jejich měření tato pojetí rozdělujeme do dvou skupin: sčítací přístupy a odčítací přístupy.

1. Sčítací (aditivní) přístup

Tento přístup kvantifikuje výslednou hodnotu pro zákazníka jako součtovou funkci dvou základních parametrů hodnoty pro zákazníka, kterými nejčastěji bývají jakost (užitek) a cena. Právě jakosti a ceně zákazníci při vnímání hodnoty přiřkládají odlišný význam. Hodnota pro zákazníka tedy vyplývá z procesu, ve kterém se porovnává jakost a cena našeho produktu s jakostí a cenou podobného produktu konkurence. Jedná se tedy o výsledek poměrování vlastní reality s alternativními nabídkami od konkurence.

²⁷ VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. s. 23-27. ISBN 80-7261-068-6.

²⁸ VLČEK, Radim. *Management hodnotových inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 10. ISBN 978-80-7261-164-5.

Kvantifikace tohoto přístupu se provádí pomocí propočtu tzv. **míry hodnoty pro zákazníka (MHPZ)** podle následujícího vztahu (1):

$$MHPZ = U_q w_q + U_c w_c, \quad (1)$$

kde: U_q je ukazatel jakosti vnímané trhem, w_q je váha prvku jakosti, U_c je ukazatel míry cenové konkurenční schopnosti a w_c je váha prvku ceny.

Vyšší hodnota ukazatele MHPZ znamená vyšší hodnotu pro zákazníka v tomto pojetí. Doporučením pro zákazníka je, aby kupoval produkt s vyšší hodnotou tohoto ukazatele. Vypočítaná MHPZ však nevypovídá nic o skutečné a reálné velikosti hodnoty pro konkrétního zákazníka. Důvodem je skutečnost, že stanovené hodnoty znaků jakosti a atributů ceny našeho produktu se neporovnávají s tím, co zákazník opravdu požaduje, ale porovnávají se s hodnotami znaků jakosti a atributů ceny „nějakého“ produktu, ikdyž třeba nejdůležitějšího konkurenta. Výsledkem tohoto porovnávání tedy není „hodnota pro zákazníka“, ale je to zjištění, jak si náš produkt vede v porovnání s určitým konkurentem. Tudiž se jedná o zjištění našeho konkurenčního postavení.²⁹

2. Odčítací (subtrakční) přístup

V tomto přístupu vzniká hodnota pro zákazníka rozdílem jakosti (užitku) a ceny. Čistá hodnota pro zákazníka tedy vzniká, pokud vyjádříme výši užitku (nebo ztráty) v peněžních jednotkách, kterou zákazník získává z koupě produktu a odečteme-li od peněžního ocenění nákupem získaného užitku tu cenu, kterou musel zákazník za pořízení produktu zaplatit. Tento ukazatel tedy zjišťuje a měří zákazníkovi profity v podobě užitku či prospěchu nebo naopak ztráty, které zákazník v okamžiku nákupu produktu získává. Velmi známé je to, že zákazník posuzuje a hodnotí produkt na základě jeho ceny, tzn., že přisuzuje vyšší kvalitu (užitek) tomu produktu, který má vyšší cenu. Zmíněné propojení užitku s cenou

²⁹ VLČEK, Radim. *Management hodnotových inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 12-16. ISBN 978-80-7261-164-5.

se nazývá **zrcadlové vnímání ceny**, které funguje i v opačném vztahu, tzn., že zákazník na základě svých zkušeností předpokládá, že kvalitě (určitému užitku) odpovídá určitá cena. Tento opačný vztah je nazýván **anticipační hodnotou ceny**.

Ukazatel čisté hodnoty pro zákazníka je též relativní veličinou, jako všechna ostatní pojetí hodnoty pro zákazníka. Právě odčítací (substrakční) přístup používá propočet tzv. **čisté hodnoty pro zákazníka (ČHPZ)** podle následujícího vztahu (2):

$$\check{C}HPZ = U_p - C, \quad (2)$$

kde: U_p je peněžní ocenění (cena) užitku z nabízeného produktu a C je reálná tržní cena nabízeného produktu.³⁰

3.5.2 Inovační pojetí hodnoty pro zákazníka

Mezi historické souvislosti s inovačním pojetím hodnoty pro zákazníka určitě patří jméno Lawrence D. Miles, který je spojován se vznikem a světově prvními, úspěšnými aplikacemi metod hodnotové analýzy či hodnotového inženýrství. Právě L. D. Miles položil základy pro provádění a hodnocení inovací, které se později rozvinuly v inovačně orientovaný management, který je nazýván hodnotovým managementem. L. D. Miles považuje „hodnotu“ ($V = \text{Value}$) za široký pojem, jehož základem je užitná hodnota (Use Value) s hodnotou osobní (Esteem Value) a náklady na jejich pořízení, podle následujícího vztahu (3):

$$V = F/C, \quad (3)$$

kde: F (Function) je funkce a C (Cost) je náklad na zajištění, resp. vyrobení funkce.

³⁰ VLČEK, Radim. *Management hodnotových inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 17-19. ISBN 978-80-7261-164-5.

Pod pojmem užitná hodnota se skrývají vlastnosti a znaky kvality výrobku nebo služby. Hodnotou osobní obliby jsou pak vlastnosti a charakteristické rysy přitažlivosti, které vyvolávají potřebu daný produkt vlastnit. Podle Milese je hodnota definována jako suma peněz, kterou zákazník musí vynaložit za užitek z pořízeného produktu. Nejvyšší hodnotu určují dva faktory a to **funkce**, kterou zákazník požaduje a co **nejnižší náklady** na zajištění této funkce. Produkt musí dosáhnout užitku, který zákazník od produktu očekává a musí sloužit požadavkům zákazníka. Přičemž Miles zjišťuje a porovnává pouze ty náklady, které souvisejí se zajištěním požadované funkce, tzn. jen náklady na pořízení inovovaného produktu.³¹

Hlavní směry inovačního pojetí:

1. Poměr technické úrovně hodnoceného produktu k nákladům na její pořízení

Velikost užitku je kvantifikována jako technická úroveň hodnoceného objektu porovnáváním jeho parametrů s hodnotami, které se vyznačují ideální či očekávanou úrovní. Náklady na zajištění této dosažené úrovně jsou ekonomickým vyjádřením zdrojů, které jsou nezbytné na její pořízení.

2. Poměr produkční technické výkonnosti a funkčnosti k celkovým nákladům

Pokud nelze velikost užitku kvantifikovat pomocí technických měrných jednotek, hodnotí se jeho velikost pomocí funkčnosti. Vždy se však usiluje o maximalizaci užitečnosti poměřované celkovými náklady.

3. Poměr uspokojení potřeb zákazníka daným produktem k nákladům na jeho pořízení

Zde je velikost užitku kvantifikována způsobem vyjadřujícím míru uspokojení potřeb, které zákazník od produktu očekává. Tato míra uspokojení potřeb zákazníka je poměřována jen s těmi náklady, které jsou nezbytné na vyrobení či pořízení daného produktu.

³¹ VLČEK, Radim. *Management hodnotových inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 19-21. ISBN 978-80-7261-164-5.

4. Poměr uspokojení potřeb zákazníka k celkovým nákladům vynaloženým na dosažení tohoto uspokojení za celou dobu existence produktu

Zde je velikost užitku kvantifikována jako míra saturace potřeb zákazníka v průběhu celého životního cyklu produktu. Tato míra uspokojení všech potřeb zákazníka je poměřována celkovými náklady, které musel zákazník na uspokojení těchto potřeb v celém životním cyklu produktu vynaložit.³²

3.5.3 Univerzální pojetí hodnoty pro zákazníka

Pojem „univerzální“ je chápán velmi široce, z mnoha různých hledisek. Univerzální pojetí hodnoty pro zákazníka je taková kategorie hodnoty pro zákazníka, která bude:

- plnit své typické role v tradičních sférách uplatnění, kterými jsou např. marketing, technický rozvoj a inovace,
- charakterizovat směnné vztahy nejen mezi výrobcí a prodejci na jedné straně a vnějšími zákazníky na straně druhé, ale i též mezi vnitřními zákazníky navzájem,
- ekonomickou kategorií plnohodnotně využitelnou bez ohledu na materiální povahu objektu,
- plnit všechny své role ekonomické kategorie bez ohledu na charakter spotřeby produktu,
- plně uplatnitelná ve všech rolích ekonomické kategorie bez ohledu na funkční shodu nebo funkční novost vytvářeného objektu,

³² VLČEK, Radim. *Management hodnotových inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 42-43. ISBN 978-80-7261-164-5.

- svou univerzalitu umocňovat skutečnou autentičností díky stále se rozšiřující účasti zákazníka na tvorbě a maximalizaci hodnoty pro zákazníka v procesu, tzv. „spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem“.³³

Toto pojetí hodnoty pro zákazníka je tedy charakterizováno následujícími hledisky:

1. Hledisko plnění role marketingového a inovačního pojetí

Smyslem marketingového pojetí je vyjádření výhodnosti či nevýhodnosti nákupu výrobku či služby pro zákazníka. Úkolem inovačního pojetí je být nástrojem tvorby hodnotových inovací a měřit jejich efektivnost pro jejich zákazníky. V univerzálním pojetí vypočtená hodnota pro zákazníka sděluje, kolik jednotek užítu zákazník získá za celou dobu užívání produktu na jednu vynaloženou peněžní jednotku. Hledisko tedy poskytuje kvalitnější a věrohodnější informace, než které poskytuje sčítací nebo odčítací přístup marketingového pojetí hodnoty pro zákazníka.

2. Hledisko procesního vnímání ekonomických subjektů

Procesní přístup vnímá všechny ekonomické subjekty, kterými jsou např. podniky, organizace a vnímá také jejich aktivity jako procesy. O procesu je známo, že je definován řadou atributů, kterými jsou např. vstupy, vnitřní časoprostorové uspořádání procesu s hmotnými a lidskými prvky, „vlastníci procesu“ a také výstupy v podobě produktů.

3. Hledisko materiální stránky objektu

Základem hodnoty pro zákazníka je předmět hmotné či nehmotné povahy, který je chápán jako soubor funkcí působících na uspokojení zákaznickovy potřeby. Univerzální schopnost hodnoty pro zákazníka je dána dvěma principy, funkčním a hodnotovým přístupem hodnotového managementu jako metodického nástroje maximalizace hodnoty pro zákazníka.

³³ VLČEK, Radim. *Management hodnotových inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 43-44. ISBN 978-80-7261-164-5.

4. Hledisko charakteru využití inovovaného objektu

Univerzální pojetí hodnoty pro zákazníka nijak neomezuje charakter spotřeby inovovaného objektu, je tedy jedno, zda se jedná o produkt okamžitého využití či o produkt středně nebo dlouhodobě využívaný.

5. Hledisko novosti objektů

Univerzálnost též ovlivňuje, zda je možné pomocí hodnotových inovací maximalizovat hodnotu pro zákazníka nejen u stávajících výrobků, ale i u zcela nových výrobků. Cílem hodnotových inovací je tedy maximalizovat hodnotu jak stávajících, tak i nových produktů. Podle toho se rozlišuje stávající hodnota pro zákazníka a nová hodnota pro zákazníka. Stávající hodnotu tvoří produkty, které jsou svým provedením jiné, ale funkci plní stejnou či srovnatelnou, jedná se o substituty. Novou hodnotu tvoří produkty, které jsou zcela nové, mají odlišné funkce a nejsou srovnatelné s ostatními produkty.

6. Hledisko spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem

Podstatou hodnoty pro zákazníka vždy zůstanou výrobky, které zákazník vnímá jako soubory funkcí uspokojující jeho potřeby, společně se zkušenostmi z procesu spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníky, včetně celkových nákladů. Hodnotu spoluvytvářejí firma a zákazník, tudíž základem hodnoty se stává zkušenost právě ze spoluvytváření. Bezesporu je získávání kvalitních zkušeností zákazníka v procesu spoluvytváření jedinečné hodnoty při spolupráci s firmou v etapách přípravy a výroby produktu spolehlivou cestou, jak dosáhnout maximální hodnoty pro zákazníka. Zákazníci by měli mít neomezený přístup k firmě formou komunikačních kanálů a osobních setkání při vytváření jedinečné hodnoty. Požadavkem zákazníka je, aby se firmy přizpůsobily jeho individuální potřebě, nikoliv aby se zákazník přizpůsoboval nabídce firmy. Též je známo, že zákazníci chtějí platit pouze za to, co opravdu využívají. Proces spoluvytváření hodnoty se zákazníkem je velmi zásadní a významný zásah do procesu tvorby a maximalizace hodnoty pro zákazníka.³⁴

³⁴ VLČEK, Radim. *Management hodnotových inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 44-50. ISBN 978-80-7261-164-5.

3.6 Hodnotový management jako nástroj tvorby a maximalizace hodnoty pro zákazníka

Hodnotový management (Value Management) patří mezi speciální typy managementu, který je jednoznačně zaměřený na tvorbu a zvyšování hodnoty pro zákazníka. Podstatu hodnotového managementu tvoří inovace.

Hodnotový management zahrnuje následující metodické přístupy:

1. Soustředění na zákazníka

Největší pozornost je věnována zjišťování a uspokojování potřeb vnějších i vnitřních zákazníků.

2. Maximalizace hodnoty pro zákazníka a růst hodnoty firmy

Hodnotový management se zabývá nejen zvyšováním hodnoty pro zákazníka, ale současně také zvyšováním hodnoty firmy.

3. Uplatnění pojmu funkce

Inovovaný produkt své chování projevuje pomocí funkce. Zároveň funkce vyjadřuje potřebu zákazníka, tedy toho, oč zákazníkovi opravdu jde. Zákazník samozřejmě usiluje o plné uspokojení svých potřeb pomocí kvalitně a efektivně zajištěných funkcí produktu. Pokud je daná funkce splněna, jedná se o jeden z předpokladů maximalizace hodnoty pro zákazníka.

4. Podpora „spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem“

V tomto případě je nezbytné zapojování zákazníků do procesu „spoluvytváření jedinečné hodnoty se zákazníkem“ v rámci maximální hodnoty pro zákazníka.

5. Kvantitativní hodnocení

Při kvantitativním hodnocení se používají metriky pro kvantifikaci míry saturace zákaznickovy potřeby, ale i nároků na zdroje, které jsou potřebné pro dosažení míry uspokojení zákaznickových potřeb za celou dobu využívání produktu.³⁵

³⁵ VLČEK, Radim. *Management hodnotových inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 53-54. ISBN 978-80-7261-164-5.

Hodnotový management zároveň tvoří samostatný znalostní obor, jehož obsah je tvořen následujícími částmi:

Obecnou teorií hodnotového managementu, v níž jsou zahrnuty převážně teoretické a metodologické poznatky dvou základních kategorií hodnotového managementu, jimiž jsou **funkce a funkční přístup a hodnota a hodnotový přístup**.

Konstruktivní teorií hodnotového managementu zabývající se převážně tvorbou, adaptací a přejímáním hodnotově orientovaných metod a nástrojů, včetně jejich používání v jednotlivých etapách aplikačních disciplín hodnotového managementu.

Aplikačními disciplínami hodnotového managementu, které jsou soustavami konkrétního využití obecné a konstruktivní teorie hodnotového managementu, jsou též zaměřené na maximalizaci hodnoty pro zákazníka a růst hodnoty firmy při řešení různých typů inovačních úloh.³⁶

Mezi aplikační disciplíny hodnotového managementu patří:

- **Hodnotová analýza** (Value Analysis), která je zaměřená na zdokonalování stávajícího produktu a tudíž maximalizuje stávající hodnotu pro zákazníka při současném růstu hodnoty firmy. Patří mezi nejstarší aplikační disciplínu hodnotového managementu. Tato analýza je úspěšná ve všech sférách podnikatelské činnosti a i u organizací nevýrobní sféry. V rámci hodnotové analýzy je nutné správně odpovědět na následujících pět otázek: CO JE TO?; CO TO ČINÍ?; CO TO STOJÍ?; CO JINÉHO MŮŽE ZAJISTIT FUNKCE?; CO TO JINÉ STOJÍ? Metodický postup hodnotové analýzy má sedm etap, kterými jsou: výběr projektu; sběr informací; funkční analýza; tvorba námětů; zpracování a hodnocení návrhů;

³⁶ VLČEK, Radim. *Management hodnotových inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 55. ISBN 978-80-7261-164-5.

projekt optimální varianty; projednávání a schválení projektu a poté již následuje realizace.³⁷

- **Hodnotové projektování** (Value Design), které vytváří nové produkty a tím maximalizuje stávající nebo novou hodnotu pro zákazníka při současném růstu hodnoty firmy. Tato disciplína je náročnější a obtížnější forma hodnotového přístupu, nežli hodnotová analýza. Hodnotové projektování je též známé pod názvem **hodnotové inženýrství** (Value Engineering).
- **Inverzní hodnotová analýza** (Inverse Value Analysis) usiluje o nalezení efektivnějšího využití stávajícího produktu a tím maximalizuje stávající, ale nezřídka i novou hodnotu pro zákazníka při současném zvyšování hodnoty firmy.³⁸
- **Hodnotová výrobní strategie** (Value Product Strategy) navrhuje dlouhodobý rozvoj struktury výrobního programu a jednotlivých produktů při maximální stávající nebo nové hodnotě pro zákazníka a při současném zvyšování hodnoty firmy. Tuto strategii je možno charakterizovat tak, že při jejím zpracování se efektivně propojují struktury racionálních potřeb se strukturami produktů pomocí struktur funkcí. Metodika hodnotové výrobní strategie se skládá z následujících sedmi etap: formulace racionálních potřeb; zaměření výrobního programu; strategie rozvoje výrobního programu; strategické přípravy výrobků; realizace návrhu výrobní strategie; aktualizace systému výrobních informací a zpřesňování výrobní strategie.³⁹

³⁷ VLČEK, Radim. *Management hodnotových inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. s. 155 a 156. ISBN 978-80-7261-164-5.

³⁸ Tamtéž, s. 55-56.

³⁹ Tamtéž, s. 167-169.

3.7 Modely hodnoty pro zákazníka

V rámci vytváření přesné definice a koncepčního modelu hodnoty pro zákazníka vznikly následující koncepční rámce rozdělené do čtyř kategorií:

- modely složek hodnoty,
- modely „prostředek – cíl“,
- modely utilitariánské nebo založené na poměru zisk – náklady,
- kombinované modely.

Podle **modelů založených na složkách hodnoty** se hodnota pro zákazníka skládá ze základních elementů:

- hodnoty „uvědomění“ (uznání), což vyjadřuje přání zákazníka daný produkt koupit a následně ho i vlastnit;
- směnné hodnoty, která souvisí s tím, proč daný produkt zákazníka zajímá a k jakým účelům bude produkt používat;
- hodnoty užitečnosti, což odpovídá základním fyzickým atributům produktů a jejich funkčnosti.

Modely „prostředek – cíl“ mají za to, že zákazníci nakupují a používají výrobky proto, aby splnily požadované cíle. Prostředky rozumíme výrobky a cíli rozumíme osobní hodnoty, které zákazník považuje za důležité. Tyto modely se snaží vysvětlit, proč zákazník přikládá různou váhu jednotlivým pozitivním aspektům, když hodnotí alternativní výrobky či služby. Neřeší však otázku nákladů a též úsilí, které musí zákazník vynaložit na získání, užívání či spotřebu výrobku.

Modely utilitariánské nebo založené na poměru zisk – náklady vnímají hodnotu pro zákazníka jako rozdíl mezi zisky a náklady, které zákazník vnímá. Zisky zákazníka zahrnují hmatatelné a nehmaterelné atributy nabídky produktu. Náklady představují peněžní i nepeněžní faktory, např. čas, úsilí na získání a používání výrobku a další.

Kombinované modely hodnoty pro zákazníka se pokoušejí překonat nedostatky výše zmíněných modelů. Tyto modely jsou však samy o sobě nekompletní.⁴⁰

3.8 Spokojenost, setrvání a loajalita zákazníků jako pozitivní důsledky vyšší hodnoty pro zákazníka

Pokud je podnikem vytvořená a dodaná vyšší hodnota pro zákazníka, projeví se ve spokojenosti, setrvání a též opakovaných nákupech a větší loajalitě zákazníků. Tudíž výkonnost podniku orientovaného na trh je měřena právě pomocí spokojenosti zákazníků. Nejčastější způsob měření je pomocí indexu spokojenosti zákazníků (Customer Satisfaction Index – CSI), který používá k hodnocení celkové spokojenosti zákazníků šestibodovou škálu od „zcela nespokojen“ po „zcela spokojen“. Pro opravdové porozumění spokojenosti zákazníků je nutné proniknout do této problematiky hlouběji, aby bylo zřejmé, jaký podíl zákazníků je zcela spokojených, podstatně spokojených, spíše spokojených, spíše nespokojených, podstatně nespokojených a zcela nespokojených. Podle úrovně spokojenosti zákazníků se následně odvíjí jejich setrvání u podniku a též i ekonomické výsledky podniku. Nejvíce ziskoví zákazníci jsou samozřejmě ti, kteří jsou zcela spokojeni. Avšak důležitými zákazníky pro podnik jsou i ti, kteří jsou „zcela nespokojení“, neboť náklady na získání nových zákazníků jsou podstatně vyšší než na udržení stávajících zákazníků. Je známo, že pokud je zákazník nespokojený, stěžuje si na výrobce či prodejce a svůj názor si zásadně nenechává pro sebe, což komplikuje získání nových zákazníků. Pokud jsou stávající zákazníci s výrobky či službami spokojeni, vede to k opakovaným nákupům těchto výrobků či služeb a následně k delšímu setrvání u daného podniku.⁴¹ Avšak míra setrvání u daného podniku záleží také na konkurenčním prostředí.

⁴⁰ SIMOVÁ, J. Podstata hodnoty pro zákazníka a její struktura. In: Lošťáková, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. s. 50-51. ISBN 978-80-247-3155-1.

⁴¹ LOŠŤÁKOVÁ, H. Spokojenost, setrvání a loajalita zákazníků jako pozitivní důsledky vyšší hodnoty pro zákazníka. In: Lošťáková, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. s. 94-95. ISBN 978-80-247-3155-1.

Na trzích, kde je konkurence poměrně malá, jsou zákazníci snadno udržitelní i tehdy, pokud je spokojenost zákazníků slabší, neboť náklady na změnu dodavatele jsou vysoké a všeobecně existuje málo substitutů. Na trzích, kde je konkurence vysoká, nemusí pak stačit ani vysoká spokojenost zákazníků k tomu, aby u daného podniku setrvali. Pokud jsou zákazníci na tomto vysoce konkurenčním trhu nespokojeni, rychle mění dodavatele výrobků či služeb, proto je zde velice obtížné zákazníky u podniku udržet. Je tedy zřejmé, že pokud se zvýší míra setrvání zákazníků u podniku, což prodlužuje dobu, po kterou si zákazníci od podniku nakupují výrobky či služby, se následně odráží v celkových tržbách.⁴² Loajalita zákazníků je též důležitá, zobrazuje takový stupeň získání zákazníků, kdy dochází k emocionálnímu přimknutí zákazníků ke značce či podniku. Nejvíce loajální k podniku je takový zákazník, který doporučuje výrobek či službu ostatním lidem, jelikož právě tento zákazník má mimořádnou důvěru v hodnotu, kterou tato značka či podnik dodává. Tudíž je loajalita zákazníků závislá na míře spokojenosti zákazníků, míře udržení zákazníků u podniku a také míře jejich ochoty doporučovat výrobky daného podniku ostatním lidem.⁴³

⁴² LOŠŤÁKOVÁ, H. Spokojenost, setrvání a loajalita zákazníků jako pozitivní důsledky vyšší hodnoty pro zákazníka. In: Lošťáková, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. s. 98. ISBN 978-80-247-3155-1.

⁴³ LOŠŤÁKOVÁ, H. Spokojenost, setrvání a loajalita zákazníků jako pozitivní důsledky vyšší hodnoty pro zákazníka. In: Lošťáková, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. s. 99. ISBN 978-80-247-3155-1.

Loajalita zákazníka je charakterizována následujícími atributy:

- spontánní věrností podniku;
- trvalými vazbami s podnikem;
- emocionálním vztahem k podniku;
- rozhodností při obraně podniku na veřejnosti.⁴⁴

Aby bylo řízení vztahů se zákazníky efektivní, je možné zákazníky rozdělit do skupin na základě jejich loajality a ziskovosti:

- **Vysoce výnosní zákazníci** – představují kombinaci nadprůměrné loajality a ziskovosti, což vytváří většinu zisků podniku; cílem podniku je tyto zákazníky udržet a navázat s nimi dlouhodobé individualizované vztahy pomocí přizpůsobení se jejich potřebám, což vede k jejich vysoké spokojenosti.
- **Podcenění zákazníci** – jsou loajální, avšak ne vysoce ziskoví a někteří mohou být pro podnik i ztrátoví.
- **Zákazníci s vysokým potenciálem** – mají vysoký ziskový potenciál, ale nejsou loajální a tudíž jsou lehce zlákáni přechodem ke konkurenci. Proto je důležité vynaložit velké úsilí na zvýšení jejich loajality a také na jejich udržení u podniku, právě kvůli jejich ziskovosti.
- **Ztrátoví zákazníci** – mezi tyto zákazníky převážně patří noví zákazníci, kteří nejsou ziskoví a nejsou ani loajální. Někteří z těchto zákazníků jsou velmi spokojení a budou se vracet a jiní nakoupí pouze jednou a už se nevrátí.
- **Získávání nových zákazníků** – je velice složitý proces, a pokud není dobře promyšlený, může vyústit do obsluhy zákazníků, kteří nikdy nebudou loajální a ani ziskoví pro daný podnik. Protože náklady na jejich získání budou vyšší než dosažené výnosy.

⁴⁴ TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 213. ISBN 978-80-7400-098-0.

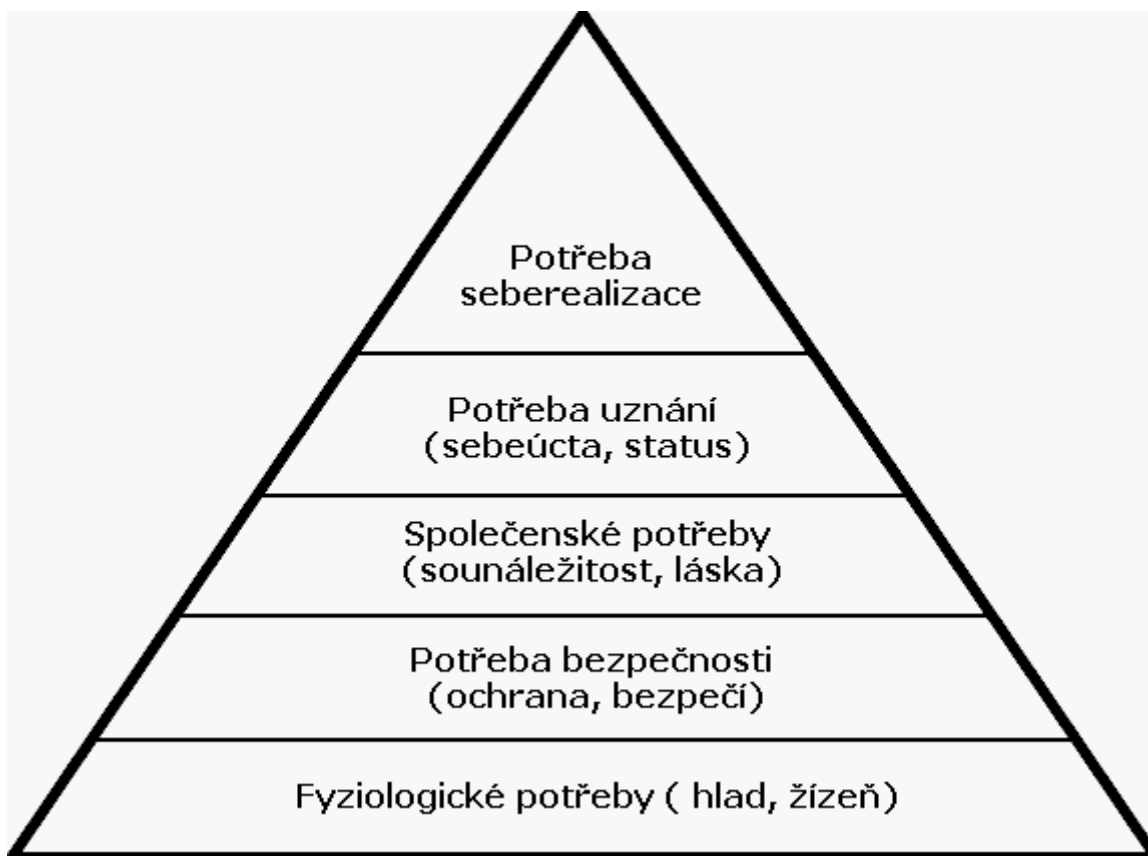
- **Zákazníci vrátivší se k podniku od konkurence** – právě tito zákazníci mohou též patřit mezi nové zákazníky. Důvod, proč od daného podniku přešli ke konkurenci je ten, že byli špatně obsluhováni, proto je v tento okamžik nutné, věnovat jim velkou pozornost, aby se situace již neopakovala.
- **Řízení odchodu zákazníka od podniku** – každý podnik někdy ztratí zákazníka, ať už je to z jakýchkoliv důvodů. Někteří z těchto zákazníků byli pro podnik i ziskoví, ale převážná většina od podniku odchází z důvodu nespokojenosti či nízké loajality k podniku.⁴⁵

3.8.1 Hodnoty, na nichž je založena věrnost zákazníka

Hodnoty, na kterých je založena, pro podnik tak důležitá, věrnost zákazníků objasní tato kapitola. Většina obchodníků si myslí, že věrnost zákazníků je založena na nízkých cenách, akčních slevách a dalších pobídkách hmotné povahy. Avšak obchodníci velmi často zapomínají, že lidé se v životě chovají podle jednotného vzorce a nemají pro nákup vyčleněné speciální postoje. Zákazníky všeobecně ovlivňují převážně ty hodnoty, které považují za důležité, jak vědomě, tak i podvědomě. Tyto hodnoty jsou zachyceny např. v tzv. **Maslowově pyramidě**, ve které jsou potřeby seřazeny podle důležitosti, kterou jim zákazníci přisuzují.⁴⁶

⁴⁵ LOŠŤÁKOVÁ, H. Spokojenost, setrvání a loajalita zákazníků jako pozitivní důsledky vyšší hodnoty pro zákazníka. In: Lošťáková, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. s. 99-102. ISBN 978-80-247-3155-1.

⁴⁶ TOMAN, M. Hodnoty, na nichž je založena věrnost zákazníka. *Jak zvládnout maloobchod* [online]. © 2011 [vid. 2013-02-23]. Dostupný z: <http://www.jakzvladnoutmaloobchod.cz/marketing/hodnoty-na-nichz-je-zalozena-vernost-zakaznika>



Obrázek 3: Maslowova pyramida

Zdroj: TOMAN, M. Maslowova pyramida. *Jak zvládnout maloobchod* [online]. [vid. 2013-02-28]. Dostupný z: <http://www.jakzvladnoutmaloobchod.cz/obrazky/maslowova-pyramida>

Hmotné potřeby obchodníci považují za nejdůležitější, ale jelikož se v pyramidě nachází v nejspodnějším patře, podílejí se na věrnosti zákazníka minimálně. Druhým nejnižším patrem pyramidy je **potřeba bezpečí**. Bezpečí je v obchodech tvořeno např. přehledným uspořádáním prodejny či vlídnými prodáváči. Zejména pro starší zákazníky je bezpečí velmi důležité pro rozhodování o místě nákupu a malé obchody tak mohou působit osobněji a bezpečněji, než velké supermarkety se samoobslužnou anonymitou. Dalším patrem Maslowovy pyramidy jsou **společenské potřeby**, které se dají vytvářet podporou komunit zákazníků. Převážně v malých venkovských prodejnách prodáváči své zákazníky již znají a zákazníci tak mají pocit, že do této prodejny a komunity zákazníků patří. Předposlední potřebou pyramidy je **potřeba uznání**, která je nejdůležitější z hodnot. Většina lidí dělá v životě určité věci právě z důvodu uznání, které je pro něj motivací. Obchodníci mohou zákazníkům projevovat uznání tím, že je slušně pozdraví, osloví

je jménem a věnují se jim osobně. Nejvyšším patrem pyramidy je **potřeba seberealizace**. Tuto hodnotu mohou nejvíce využít prodejny specializované na nějaké hobby či specializované potravinářské obchody, kde zákazníci především očekávají odbornou radu a také diskusi.⁴⁷

⁴⁷ TOMAN, M. Hodnoty, na nichž je založena věrnost zákazníka. *Jak zvládnout maloobchod* [online]. © 2011 [vid. 2013-02-23]. Dostupný z: <http://www.jakzvladnoutmaloobchod.cz/marketing/hodnoty-na-nichz-je-zalozena-vernost-zakaznika>

4 Vymezení hodnoty zákazníka pro podnik

Tato kapitola se bude zabývat druhou stránkou, neboli druhým pojetím hodnoty zákazníka, a to hodnotou zákazníka pro podnik. Hodnota zákazníka představuje aktuální a budoucí příspěvek zákazníka nebo daného segmentu, do kterého zákazník patří, k úspěchu podniku.⁴⁸

Hodnota vztahu s konkrétním zákazníkem nepatří mezi abstraktní pojmy, neboť pro podnik znamená z obchodního hlediska hodnotu očekávaných objemů obchodů, které podnik v budoucnosti se zákazníkem zrealizuje.⁴⁹

Při vytváření a posilování vztahů se zákazníkem má zejména největší význam celoživotní hodnota zákazníka pro podnik, jejímž základním ukazatelem je CLTV (Customer Lifetime Value), což je čistá současná hodnota očekávaných přínosů ze zákazníka za dobu trvání jeho vztahu s podnikem.⁵⁰

Zákazník ve vztahu k firmě vnímá řadu výhod, mezi které patří:

- považování podniku za kompetentní;
- znalost podniku a oceňování jeho výhod, postavení a schopnosti na trhu;
- schopnost konkrétního pojmenování výhody podniku;
- výkon podniku, který je v souladu s potřebou zákazníka;
- optimální kvalita produktů a služeb pro zákazníka;

⁴⁸ TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 194. ISBN 978-80-7400-098-0.

⁴⁹ ŠÍDLLO, P. Hodnota zákazníka a její řízení ve finančnictví. *Časopis IT System* [online]. 2002, č. 5, [vid. 2013-02-23]. Dostupný z: <http://www.systemonline.cz/clanky/hodnota-zakaznika-a-jeji-rizeni-ve-financnictvi.htm>

⁵⁰ LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. s. 105. ISBN 978-80-247-3155-1.

- oceňování inovačních přístupů podniku jako záruky pro budoucnost;
- oceňování rychlosti a přizpůsobivosti podniku při plnění požadavků;
- snižování svých nákladů a zvyšování zisku;
- optimální překonávání interních a externích míst střetů podniku.

Tímto se odstartuje proces vytváření hodnoty zákazníka, který představuje pro podnik činitele všech snah o trvalé připoutání zákazníka, jeho zajištění a získání jeho loajality. Firma by měla především usilovat o atraktivní zákazníky, kteří ji dopomůžou dosahovat významných tržeb, resp. vyššího obrátu. Proto se firma snaží zaměřit na výhodné segmenty zákazníků, neboť struktura zákazníků a jejich počet jsou velmi významnými přínosy pro hodnotu podniku.⁵¹

4.1 Podstata celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik

V dnešní době je již nezbytná diferenciací péče o jednotlivé zákazníky, což vede k významným změnám v podnikových procesech a činnostech, které musí přispívat k tvorbě hodnoty pro zákazníka. Na jedné straně je nutné a důležité stále více a lépe poznávat a uspokojovat potřeby a požadavky zákazníků, kteří jsou náročnější a informovanější a také jsou pod velkým tlakem konkurence, avšak na druhé straně je důležité zachovávat rovnováhu vztahu se zákazníky tak, aby zákazníci přinášeli podniku přiměřený ekonomický efekt. Nelze vždy očekávat, že zvýšená individuální péče o zákazníky automaticky zlepší hospodářské výsledky podniku, neboť se sice mohou zvýšit tržby, ale zvýšená individuální péče je většinou spojena se zvýšenými náklady. Tržby proto v dnešní době nejsou vhodným kritériem pro hodnocení či posuzování přínosů zákazníka pro podnik. Dnes je nutné sledovat náklady/výdaje na zákazníky a měřit jejich individuální přínos k hospodářským výsledkům podniku. Jestliže se podnik nachází

⁵¹ TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. s. 193-194. ISBN 978-80-7400-098-0.

ve vysoce konkurenčním prostředí, cestou k jeho přežití a rozvoji je budování dlouhodobých vztahů se zákazníky. Dlouhodobě udržitelné vztahy jsou jen takové, které jsou výhodné jak pro dodavatele, tak i pro odběratele. Aby bylo řízení efektivní, nepostačuje v dnešní době jen zjišťování a zohledňování pouze krátkodobé ziskovosti (současných přínosů zákazníků), ale důležitější je sledování a řízení přínosů za celou dobu předpokládané spolupráce. Přínos zákazníka pro podnik je velmi široká kategorie, musí totiž zahrnout všechny faktory s vlivem na „užitek“, který podnik získává ze spolupráce s konkrétním zákazníkem. Mimo přínosů, které jsou zachyceny v účetnictví, jsou též významné i přínosy nefinanční povahy, kterými jsou např. image zákazníka, ochota sdílet informace a další jim podobné, které v podniku nejsou běžně zaznamenány a tudíž je jejich ocenění a přiřazení konkrétnímu zákazníkovi velice složité. Mezi hlavní úkoly podniku patří úkol vydělávat. Právě veličina v podobě hodnoty zákazníka pro podnik komplexně měří nejen to, do jaké míry podnik splňuje potřeby zákazníků, ale také to, jak konkrétní zákazník přispívá v dlouhodobém horizontu k hospodářským výsledkům podniku. Jelikož hodnota zákazníka má dvě vzájemně podmíněné složky, kterými jsou hodnota pro zákazníka a hodnota zákazníka pro podnik, musí být tedy obsluha individuálního zákazníka přiměřená k dosažení dlouhodobé prosperity podniku a zároveň musí podnik přizpůsobit svou nabídku výrobků a služeb konkrétnímu zákazníkovi. Jinak řečeno, velikost hodnoty poskytnuté zákazníkovi závisí na hodnotě zákazníka pro podnik. Z těchto důvodů je tedy nutné při řízení vztahů se zákazníky zohledňovat současně obě stránky hodnoty. Smyslem měření hodnoty zákazníka pro daný podnik je celkové posouzení efektů získaných ze vztahu se zákazníkem.

Základní filozofií stanovení hodnoty zákazníka pro podnik je skutečnost, že zákazníci jsou pro daný podnik zdrojem současných i potenciálních zisků a právě k jejímu odhadu je možné použít následující tři postupy:

- **analýzu založenou na prostých odhadech skupiny jednoduchých proměnných** (např. na B2B trzích odhady zaměřené na tržby);
- **finanční analýzu**, jako kvantitativní analýzu, která je založená na individuálních tržbách a většinou i nákladech, které jsou následně obvykle diskontovány;

- **statistickou analýzu**, která je založená na předchozích dvou přístupech – obsahuje přesnější analýzy s využitím pravděpodobnosti a následně vyúsťuje v model celoživotní hodnoty zákazníka. Nejčastěji se používá tam, kde jsou velké objemy dat, které se statisticky zpracovávají.⁵²

4.1.1 Celoživotní hodnota zákazníka

Celoživotní hodnota zákazníka (CLTV, LTV) se určuje jako čistá současná hodnota toku očekávaných finančních přínosů ze zákazníka. CLTV považuje zákazníky za aktiva pro podnik, tj. zdroj budoucích efektů. CLTV je definována na individuální úrovni jednotlivých zákazníků a speciálně zahrnuje možnost odchodu zákazníka ke konkurenci. Základní vztah pro stanovení CLTV je vymezen následovně (4):

$$CLTV = \sum_{t=1}^n p_t / (1 + i)^t \quad (4)$$

kde: p_t je přínos zákazníka v období t , n je předpokládaná doba spolupráce se zákazníkem a i je diskontní sazba.

V přínosech zákazníka za jednotlivá léta spolupráce by se měly objevit všechny očekávané efekty, které by vztah s konkrétním zákazníkem měl přinést. Doba spolupráce se odhaduje v závislosti na fázi životního cyklu zákazníka a jeho setrvání. Diskontní sazba zahrnuje náklady kapitálu podniku a riziko zákazníka.

⁵² PECINOVÁ, Z. Podstata celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik a její význam v rámci strategie diferencovaného CRM. In: Lošťáková, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. s. 106-108. ISBN 978-80-247-3155-1.

Obecný vztah pro odhad CLTV je možné chápat ve dvou rovinách podle pojetí přínosů zákazníka:

- přínosy zákazníka zahrnují pouze peněžní toky, které jsou vykázány v účetnictví např. zisk ze zákazníka či cash flow;
- přínosy zákazníka zahrnují všechny přínosy, tedy i přínosy povahy kvalitativní.

První rovina vychází pouze z kvantifikovatelných veličin a jejím smyslem je stanovení finančních přínosů zákazníka. Při výpočtu hodnoty zákazníka se nejčastěji zvažuje vliv záznamů o dosavadních transakcích, nakoupených výrobcích a objemech jejich nákupů, frekvence a opakovanosti nákupů, přání budoucí spolupráce vyjádřené zákazníkem, výše tržeb a nákladů na výrobky a na služby, marketingových a transakčních nákladů, reakce na marketingové nebo reklamní akce. Druhá rovina vychází ze skutečnosti, že by v hodnotě zákazníka pro podnik měly být též zohledňovány přínosy, které jsou těžko kvantifikovatelné nebo jsou kvalitativní povahy. Mezi přínosy kvalitativní povahy se řadí např. přínosy ze spolupráce ve výzkumu a vývoji, provázanosti vztahů, sdílení informací a další. Hodnota zákazníka se může výrazně zvýšit díky přínosům ze zákazníků, které byly získány na základě kladných referencí.⁵³

Hodnota zákazníka pro podnik je komplexní veličina, která umožňuje měření pravděpodobného dopadu individuální obsluhy zákazníků na hospodářské výsledky podniku. Odhad hodnoty je problémový a obtížný proces s mnoha nepřesnostmi, proto je stanovená hodnota zákazníka pro podnik jen odhadem. Podle účelu stanovení hodnoty zákazníka pro podnik se rozlišují následující pojmy: strategická hodnota zákazníka,

⁵³ PECINOVÁ, Z. Podstata celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik a její význam v rámci strategie diferencovaného CRM. In: Lošťáková, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. s. 108-109. ISBN 978-80-247-3155-1.

aktuální hodnota zákazníka a potenciální hodnota zákazníka. **Strategická hodnota** zdůrazňuje skutečnost, že CLTV pro podnik je výsledkem marketingové strategie, kterou daný podnik uplatňuje. Změna přístupu k zákazníkovi či změna marketingové strategie se následně projeví nejen ve velikosti hodnoty pro zákazníka, ale též ve velikosti hodnoty zákazníka pro daný podnik. **Aktuální hodnota** oceňuje výsledky marketingové strategie, které podnik uplatňuje v současné době. Snaží se zohlednit budoucí přínosy zákazníka podle odhadu ze současného chování zákazníka. Tato hodnota zohledňuje hodnotu zákazníka jako finančního aktiva, tudíž se jedná o současnou hodnotu budoucích peněžních toků spojených s konkrétním zákazníkem. **Potenciální hodnota** zahrnuje všechny přínosy, které by podnik mohl v budoucnosti získat při aplikaci vhodné strategie vůči zákazníkovi. Hlavním významem této hodnoty je, že vyjadřuje mezní, maximální přínos zákazníka pro podnik.

Jsou známy minimálně tři zdroje zvýšení aktuální hodnoty zákazníka, tedy způsoby realizace části dosud nerealizované potenciální hodnoty:

- **konkurenční obchody** – získání obchodů od konkurence;
- **změny chování** – realizace nové strategie, která způsobí kladné změny v chování zákazníka a zvýší jeho loajalitu k danému podniku;
- **růst zákazníka** – růst velikosti, ziskovosti nebo potenciálu zákazníka, což vytváří předpoklady zvýšení hodnoty zákazníka pro podnik.⁵⁴

⁵⁴ PECINOVÁ, Z. Podstata celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik a její význam v rámci strategie diferencovaného CRM. In: Lošťáková, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. s. 109-110. ISBN 978-80-247-3155-1.

4.2 Atributy celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik a její stanovení

Pokud se na model CLTV hledí blíže, je možné vymezit několik základních kategorií proměnných, např. již zmíněné přínosy zákazníka je možno rozložit na **„hrubé“ příjmy, náklady na zákazníka a míru setrvání zákazníka.**

Hrubé příjmy

Pojem hrubé příjmy zahrnuje dvě základní kategorie příjmů, které je nutné od sebe odlišovat. První kategorií jsou příjmy ve smyslu peněžních toků, které podnik od zákazníka získává přímo a je možné je přímo kvantifikovat, nejčastěji pomocí cash flow. Druhou kategorií jsou příjmy, které zákazník přináší podniku nepřímou nebo až po určité době. Avšak společným rysem obou kategorií je, že jsou těžko kvantifikovatelné a některé jsou dokonce nefinanční povahy.

Přímé příjmy získává podnik z přímých transakcí se zákazníkem. Tyto příjmy zahrnují „základní“ příjmy, příjmy z navyšování prodeje a také příjmy z křížového prodeje. Všechny tyto příjmy představují tržby, které jsou vyjádřitelné v peněžních jednotkách. Základní příjmy jsou výsledkem běžné marketingové činnosti. Příjmy z navyšování prodeje vznikají v důsledku snahy prodat zákazníkovi dražší řešení výrobku, např. lepší model či novější verzi služby. Příjmy z křížového prodeje vznikají v situaci, kdy se podnik snaží navýšit celkovou objednávku zákazníka doporučením souvisejícího zboží (doplňků).⁵⁵

⁵⁵ VÁVRA, J. Atributy celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik a její stanovení. In: Lošťáková, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. s. 112-113. ISBN 978-80-247-3155-1.

Nepřímé příjmy jsou tzv. nefinanční faktory ziskovosti. Mezi tyto příjmy se řadí např.:

- **Hodnota referencí (doporučení) zákazníka dalším subjektům, tzv. referenční hodnota** – loajální zákazník dokáže doporučit podnik či jeho produkt a tím se stává pro podnik hodnotný a podílí se tak na vzniku nových vztahů. Referenční hodnota patří mezi nejvýznamnější faktory nepřímých příjmů.
- **Hodnota informovanosti zákazníka** – zákazník je nositel informací, které potřebuje k tomu, aby mohl produkt využívat a následně docenit jeho hodnotu. Díky dobré informovanosti může stávající zákazník doporučit daný výrobek potenciálním zákazníkům.
- **Hodnota věrnosti zákazníka** – vyjadřuje, do jaké míry dokáže zákazník odolat tlaku konkurenčních nabídek a zůstat u daného podniku a nadále kupovat jeho výrobky. Loajální zákazník neopouští podnik a značku a zároveň v rámci své spokojenosti referuje ostatním potenciálním zákazníkům.
- **Hodnota schopnosti přijímat nové produkty (hodnota inovační)** – v dnešní době je velice důležité, aby zákazník přijal inovaci produktu. Přijetí inovace produktu zákazníkem je významným nástrojem pro úspěšný rozvoj podniku a v současné době je to téměř nezbytné.
- **Hodnota image zákazníka** – ovlivňuje zejména oblast komunikace s ostatními zákazníky. Na základě kontraktů s úspěšnými zákazníky a jejich kladných referencí následně potenciální zákazníci navazují vztahy.
- **Hodnota platební morálky zákazníka** – je významným faktorem hodnoty, který podniku pomáhá udržovat jeho finanční zdraví.⁵⁶

⁵⁶ VÁVRA, J. Atributy celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik a její stanovení. In: Lošťáková, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. s. 113-114. ISBN 978-80-247-3155-1.

Náklady na zákazníka

Stejně jako příjmy, lze i náklady rozdělit do několika kategorií. První kategorií jsou **akviziční náklady**, tj. náklady vyvolané „přitažením“ zákazníka. V případě, že hodnota bez akvizičních nákladů přesáhne akviziční náklady, je současná hodnota kladná a zákazník je pro podnik ziskový. Druhou kategorií jsou **výrobní a prodejní náklady**, které obsahují jak náklady výrobní, tak náklady spojené s obsluhou zákazníka, včetně nákladů na vyřizování objednávek, skladování a dopravy. Třetí kategorií jsou **marketingové náklady**, které představují náklady na udržení a rozvoj vztahu se zákazníkem, vyjma akvizičních nákladů. Zahrnují se sem náklady na propagaci, náklady na akční a letákové nabídky, náklady na zasílání katalogů nebo osobních pozdravů. K těmto nákladům patří též náklady na obnovení vztahu se zákazníkem.⁵⁷

Míra setrvání zákazníka

Míra setrvání zákazníka vyjadřuje pravděpodobnost, s jakou konkrétní zákazník zůstane loajální k danému podniku v příštím období za předpokladu, že tento zákazník realizoval nákupy pouze od daného podniku. Díky nynější nasycenosti trhu a konkurenčnímu prostředí přicházejí nově získaní zákazníci převážně od konkurence, a proto je udržení si stávajících zákazníků konkurenční výhodou. Odchodem stávajících zákazníků se snižuje zisk, narůstají náklady na získání nových zákazníků a podnik tak zároveň ztrácí pozici na trhu.⁵⁸

⁵⁷ VÁVRA, J. Atributy celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik a její stanovení. In: Lošťáková, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. s. 114-115. ISBN 978-80-247-3155-1.

⁵⁸ VÁVRA, J. Atributy celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik a její stanovení. In: Lošťáková, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. s. 115. ISBN 978-80-247-3155-1.

4.3 Problémy spojené se stanovením celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik

V procesu stanovení celoživotní hodnoty zákazníka se objevuje mnoho problémů, které komplikují výpočet této hodnoty. Mezi nejčastější problémy patří stanovení všech proměnných, tj.:

- obtížné vymezení příjmů ze zákazníka a též stanovení potenciální hodnoty zákazníka, dále pak referenční hodnoty zákazníka a hodnoty schopností a znalostí zákazníka;
- obtížné stanovení relevantních nákladů připadajících na zákazníka;
- problémový odhad délky trvání vztahu se zákazníkem;
- problémový odhad diskontní sazby, kterou by měly být čisté přínosy diskontovány.⁵⁹

4.3.1 Problematika stanovení hrubého příjmu ze zákazníka

Mezi velmi obtížné situace patří odhad budoucích příjmů, při kterých je potřeba stanovit objem prodeje v následujících obdobích. Pro tyto budoucí objemy prodeje je nutné využít účelné kombinace propočtů na základě běžných modelů předpovědi poptávky a též využitím hraničních modelů, které poskytují informace o maximálních získaných příjmech za efektivního využití marketingu. Další problém nastává u nepřímých (nefinančních) příjmů, neboť i právě tyto příjmy by měly podniku v konečném efektu přinést finanční příjmy. Jejich zpracování, stanovování a vyhodnocování je proto velmi obtížné. Jak již bylo dříve zmíněno, jsou však i tyto příjmy pro podnik důležité. V dnešní době si zákazníci vytvářejí pozitivní či negativní názor na podnik a jeho výrobky či služby nejen pomocí ekonomických a finančních faktorů, ale stále častěji hodnotí i obchodní styl,

⁵⁹ VÁVRA, J. Atributy celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik a její stanovení. In: Lošťáková, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. s. 115-116. ISBN 978-80-247-3155-1.

zaměstnaneckou politiku, reputaci a další faktory. Právě z důvodů obtížnosti zpracování a následného vyhodnocování tyto nefinanční příjmy často opomíjí i velké renomované podniky. Ale i přes všechny problémy s nimi spojenými se musí nefinanční příjmy při stanovení hodnoty zákazníka brát v úvahu, neboť finanční ohodnocení aktuální ziskovosti jednotlivého zákazníka je sice nezbytné, avšak nedostatečné.⁶⁰

4.3.2 Problematika stanovení nákladů na zákazníka

Přestože jsou náklady pro stanovení CLTV vymezeny jednoznačně, základním požadavkem je vymezit všechny relevantní náklady daného zákazníka. Nejúčinnějším nástrojem pro měření marketingového zisku je čistý marketingový příspěvek (ČMP).⁶¹

ČMP = tržby z prodeje – náklady na prodanou produkci – fixní výzkumné, marketingové, prodejní aj. náklady, které jsou vyvolané marketingovými aktivitami.⁶²

Jelikož ČMP odděluje marketingové náklady od ostatních režijních nákladů, vyjadřuje tak aktuální ziskovost zákazníků. Při výpočtu pomocí tohoto nástroje tudíž nedojde k započítání režijních nákladů nesouvisejících s produktem či marketingovou činností. Do výpočtu ČMP jsou zahrnuty výrobní náklady, které jsou rozděleny do čtyř kategorií: přímý materiál, přímá práce, ostatní přímé výrobní náklady a výrobní režie.⁶³

Přímý materiál zahrnuje suroviny či polotovary, které do produktu vstupují. Je tedy přímo stanovitelný na produkt a alokace na zákazníka není tedy problémem. **Přímá práce** obsahuje všechny mzdové náklady zaměstnanců, kteří se zúčastní výrobního procesu

⁶⁰ VÁVRA, J. Atributy celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik a její stanovení. In: Lošťáková, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. s. 116-117. ISBN 978-80-247-3155-1.

⁶¹ Tamtéž, s. 118.

⁶² Tamtéž, s. 118.

⁶³ Tamtéž, s. 118.

a pracují přímo na daném produktu. **Ostatní přímé výrobní náklady** zahrnují např. technologickou energii, označování nebo balení. Vznikají během výrobního či manipulačního procesu a jsou označovány jako jednicové. Při jejich stanovování se používá nástroj výrobní kalkulace. U **výrobních režijních nákladů** je velice obtížné definovat jejich hodnotu, která by byla relevantní k jednotce výkonu a také k zákazníkovi. Výrobní režie zahrnuje ostatní náklady, které jsou vyvolané výrobou produktu, kromě přímých nákladů, tudíž se nejčastěji jedná o náklady nepřímé k produktu. Tyto náklady jsou pak alokovány nepřímo pomocí naturální či finanční rozvrhové základny.⁶⁴

⁶⁴ VÁVRA, J. Atributy celoživotní hodnoty zákazníka pro podnik a její stanovení. In: Lošťáková, H. a kol.: *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. s. 118-119. ISBN 978-80-247-3155-1.

5 Hodnota zákazníka a hodnota pro zákazníka ve vztahu ke společnosti Globus, k. s.

V této kapitole jsou uvedeny výsledky obou marketingových výzkumů, které byly prováděny pomocí dvou technik, a to pomocí osobního dotazování a pozorování. Marketingové výzkumy byly prováděny za účelem získání informací o zákaznících jezdících za nákupy do HM Globus autobusem č. 600, který je poskytován hypermarketem Globus zdarma. První výzkum byl zaměřený na nákupní chování respondentů a na četnost nákupů v HM Globus. Druhý výzkum byl zaměřený na míru využití autobusové dopravy. Oba marketingové výzkumy byly provedeny ve městě Liberec, samotný sběr dat a též pozorování probíhalo od 18. 11. 2012 do 08. 12. 2012. Marketingové výzkumy byly prováděny autorkou této diplomové práce a to na místech: MHD Fügnerova, v autobuse č. 600 a také na autobusové zastávce tohoto autobusu u HM Globus. O průběhu výzkumů byli samozřejmě informováni i řidiči autobusů. Výběr vzorku respondentů byl jasný, jelikož výzkum byl zacílený na skupinu zákazníků využívajících služeb autobusu č. 600. Zkoumaný vzorek tedy tvořili právě tito respondenti. Velikost vzorku byla po domluvě s vedoucím této práce stanovena na 150 respondentů.

Cílem výzkumů bylo poskytnout informace, které povedou k potvrzení následujících tvrzení:

1.) autobusová doprava poskytovaná zdarma hypermarketem Globus tvoří hodnotu pro zákazníka,

2.) zákazníci využívající autobusovou dopravu tvoří hodnotu pro hypermarket Globus.

5.1 Výzkum zaměřený na nákupní chování respondentů a na četnost nákupů v hypermarketu Globus

První výzkum byl proveden pomocí techniky osobního dotazování respondentů. Dotazování bylo prováděno formou rozhovoru, kde tazatel byl zároveň výzkumníkem a četl otázky a varianty odpovědí respondentovi. Dotazování formou rozhovoru bylo v tomto případě velmi časově náročné, neboť množství dotázaných respondentů díky rozhovoru přibývalo pomaleji nežli formou rozeslání dotazníků.

5.1.1 Metodologie výzkumu zaměřeného na nákupní chování respondentů a na četnost nákupů v hypermarketu Globus

Dotazování patří k nejrozšířenějším technikám marketingového výzkumu. Uskutečňuje se pomocí dotazníků a vhodného kontaktu s respondentem. Při zpracování dotazníku je nutné dbát na jeho správné složení. Velmi důležitou roli hraje jednoznačnost a srozumitelnost otázky.⁶⁵

Dotazník pro účely výzkumu zaměřeného na nákupní chování respondentů a na četnost nákupů v HM Globus obsahoval celkem 19 písemně formulovaných otázek na předtištěném formuláři. Otázky byly uzavřené, tudíž nabízely respondentovi na výběr jednu nebo více možných odpovědí. Výhodou těchto otázek byla rychlost a snadnost vyplnění. Dotazník obsahoval následující typy uzavřených otázek:

- **dichotomické**, kde měl respondent možnost výběru pouze ze dvou odpovědí, jejich výhodou bylo snadné zpracování;
- **výběrové (polytomické)**, kde měl respondent možnost výběru jedné alternativy; jejich výhodou bylo též snadné zpracování;

⁶⁵ FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum – Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. s. 32-34. ISBN 80-247-0385-8.

- **výčtové (polytomické)**, kde měl respondent možnost výběru několika alternativ, což více odpovídalo skutečnosti; jejich nevýhodou však byly potíže při zpracování.

Dále dotazník obsahoval klasifikační otázky, které zjišťovaly charakteristiku respondenta (např. bydliště, pohlaví, věk, čistý měsíční příjem domácnosti a počet členů žijících v domácnosti). Klasifikační otázky byly zařazeny na konci dotazníku. Informace, které nám tyto otázky umožnily získat, následně sloužily ke klasifikaci respondentů podle zvolených hledisek a také k zjištění rozdílů v oblasti nákupního chování.

Dotazování pomocí rozhovoru bylo spojeno s technikou pozorování. Výhodou při osobním dotazování, byla možnost tazatele objasnit respondentovi případné nejasnosti v dotazníku. Respondenti byli před dotazováním vřele osloveni a bylo jim sděleno, že výzkum probíhá v rámci vypracování diplomové práce na vysoké škole a též jim byl objasněn účel výzkumu. Samozřejmostí bylo, že respondenti byli obeznámeni se skutečností, že dotazníky jsou anonymní. Během osobního dotazování byli respondenti většinou ochotni zodpovědět dané otázky a tím usnadnili proces samotného dotazování. Bylo tedy získáno 150 vyplněných dotazníků, tak jak bylo naplánováno a všechny získané dotazníky bylo možné dále zpracovat. Po samotném sběru dat následovalo zpracování, vyhodnocování a interpretace dat. Pro správné pochopení a lepší náhled na zjištěné výsledky byl použit program MS Excel, ve kterém byly zpracovány tabulky a grafy potřebné k prezentaci výsledků výzkumu. Procentuální údaje v tabulkách a grafech jsou zaokrouhleny na celá čísla.

5.1.2 Charakteristika respondentů

Níže uvedené tabulky a grafy prezentují odpovědi na demografické otázky týkající se bydliště, pohlaví, věku, čistého měsíčního příjmu domácnosti a také počtu členů žijících v domácnosti.

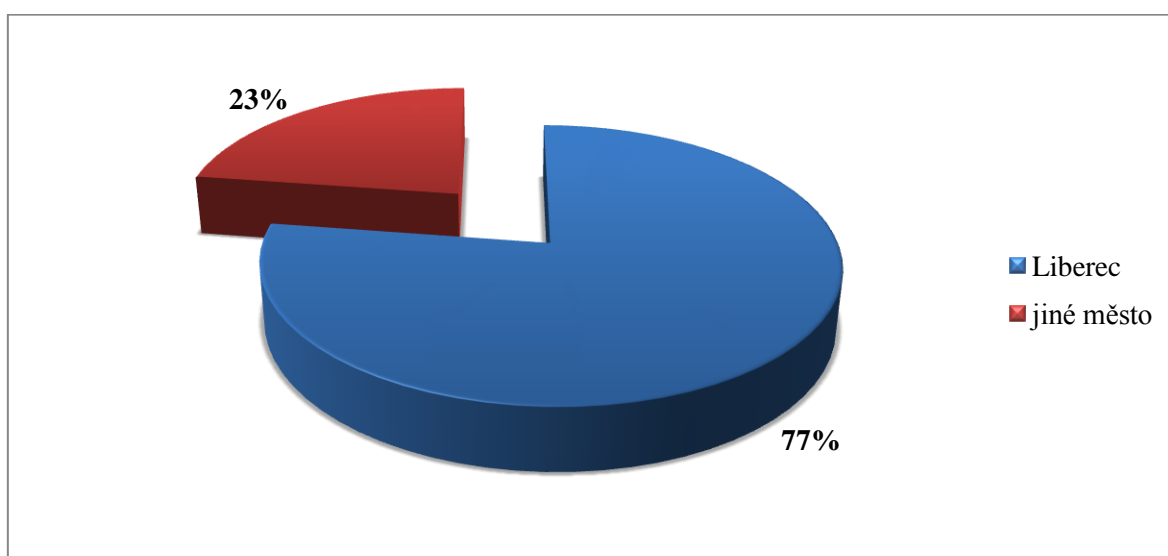
Zastoupení respondentů podle měst

V následující tabulce a grafu je uvedeno bydliště dotázaných respondentů.

Tabulka 1: Bydliště

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
Liberec	116	77
jiné město	34	23

Zdroj: vlastní



Obrázek 4: Bydliště

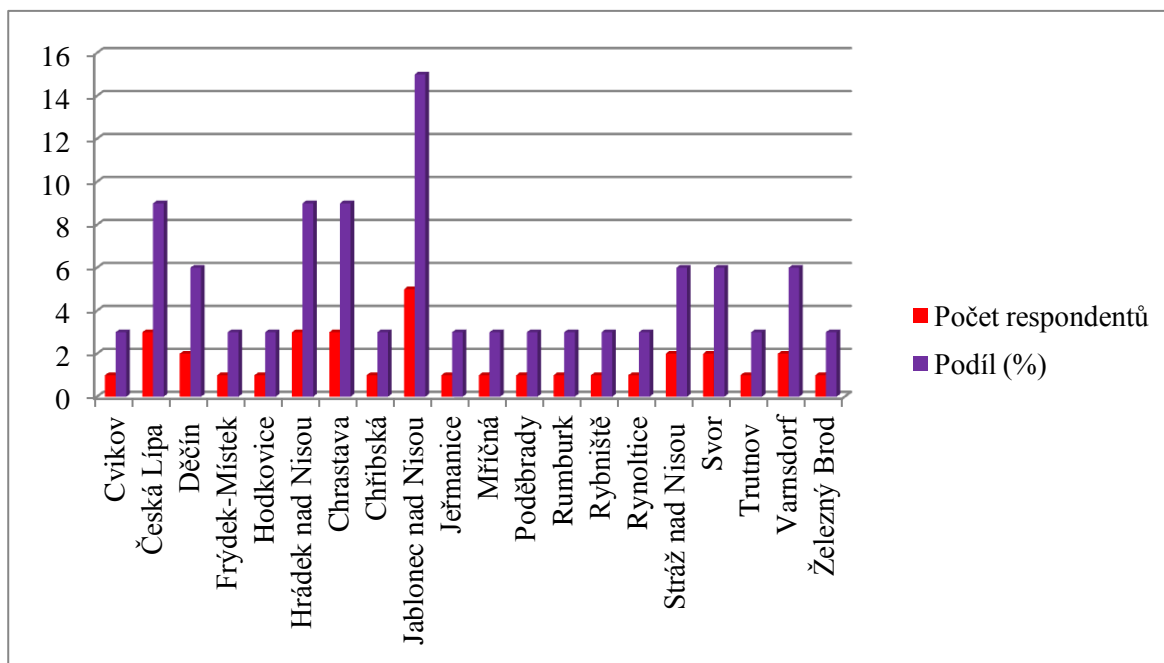
Zdroj: vlastní

U otázky týkající se bydliště respondenti odpovídali, zda bydlí v Liberci, nebo v jiném městě. Více než tři čtvrtiny respondentů (77 %) bydlí v Liberci. Téměř čtvrtina respondentů (23 %) bydlí v jiném městě. Pokud respondenti uvedli, že bydlí v jiném městě, byla otázka rozšířena o otevřenou odpověď, a to tak, aby respondenti uvedli, ve kterém městě bydlí. Jiná města, která jsou bydlišti dotázaných respondentů, prezentuje následující tabulka a graf.

Tabulka 2: Jiná města

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
Cvikov	1	3
Česká Lípa	3	9
Děčín	2	6
Frýdek-Místek	1	3
Hodkovice	1	3
Hrádek nad Nisou	3	9
Chrastava	3	9
Chřibská	1	3
Jablonec nad Nisou	5	15
Jeřmanice	1	3
Mříčná	1	3
Poděbrady	1	3
Rumburk	1	3
Rybniště	1	3
Rynoltice	1	3
Stráž nad Nisou	2	6
Svor	2	6
Trutnov	1	3
Varnsdorf	2	6
Železný Brod	1	3

Zdroj: vlastní



Obrázek 5: Jiná města

Zdroj: vlastní

Nejčastěji se v odpovědích objevovalo nedaleké město Jablonec nad Nisou, kde bydlí 15 % respondentů. Je zřejmé, že respondenti z tohoto města si někdy zajedou do Liberce na nákupy či za zábavou. Se stejným procentuálním podílem (9 %) bydlí respondenti ve městech Chrastava, Hrádek nad Nisou a Česká Lípa. Chrastava a Hrádek nad Nisou jsou podobně jako Jablonec nad Nisou vzdálené pár kilometrů, tudíž je též zřejmé, že respondenti do Liberce někdy jezdí nakupovat. Česká Lípa už patří mezi města vzdálenější od Liberce. Dále se stejným procentuálním podílem (6 %) bydlí respondenti ve městech Stráž nad Nisou, Děčín, Svor a Varnsdorf. V HM Globus Liberec také nakupují respondenti se stejným procentuálním podílem (3 %) a to z měst Jeřmanice, Rynoltice, Trutnov, Železný Brod, Cvikov, Chřibská, Rumburk, Frýdek-Místek, Hodkovice, Poděbrady, Mříčná a Rybniště. Jelikož v posledních dvou zmíněných kategoriích se objevují města vzdálená někdy i 60 km a více od Liberce a respondentů zastupujících tato města je minimum, dá se předpokládat, že tito respondenti budou pravděpodobně studenti, kteří v Liberci studují vysokou školu a přechodně jsou ubytováni na kolejích a bydliště mají v právě již zmíněných vzdálených městech.

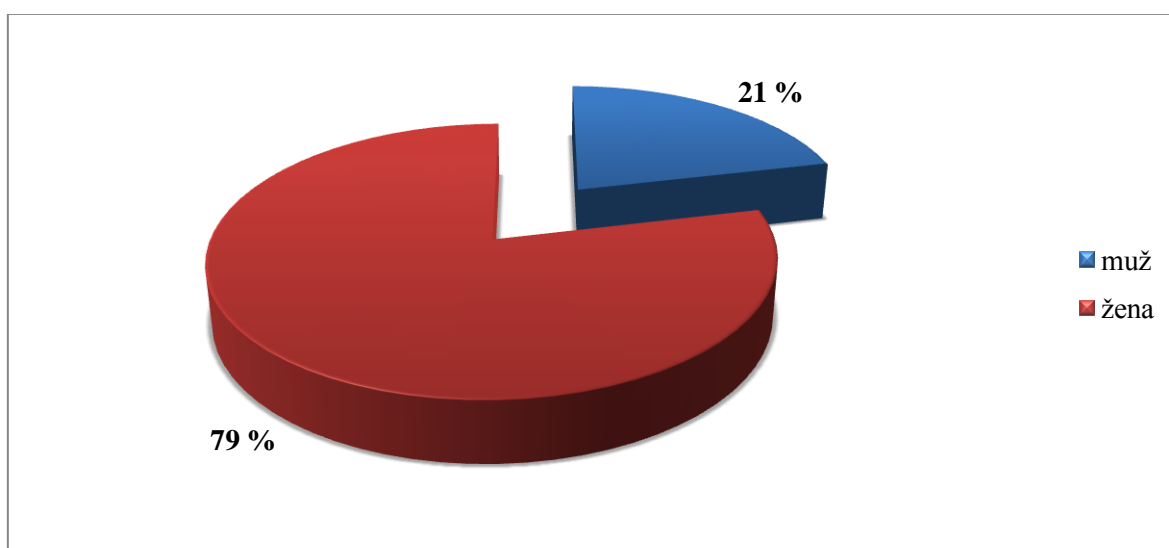
Zastoupení pohlaví respondentů

V následující tabulce a grafu je uvedeno zastoupení pohlaví dotázaných respondentů.

Tabulka 3: Pohlaví

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
muž	32	21
žena	118	79

Zdroj: vlastní



Obrázek 6: Pohlaví

Zdroj: vlastní

Více než tři čtvrtiny (79 %) dotázaných respondentů jsou ženy. Muži tvoří méně než čtvrtinu (21 %) respondentů. Zde se potvrzuje skutečnost, že mnohem více nakupují ženy než muži a nakupování je tedy spíše dámská záležitost.

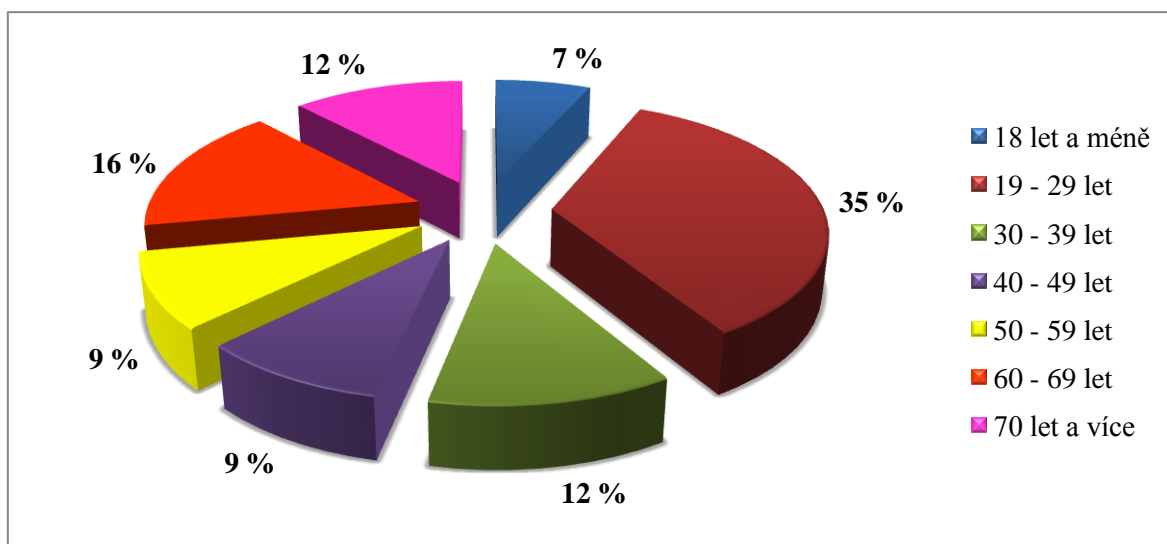
Věková struktura respondentů

V následující tabulce a grafu je uvedena věková struktura dotázaných respondentů.

Tabulka 4: Věk

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
18 let a méně	10	7
19 - 29 let	52	35
30 - 39 let	18	12
40 - 49 let	14	9
50 - 59 let	14	9
60 - 69 let	24	16
70 let a více	18	12

Zdroj: vlastní



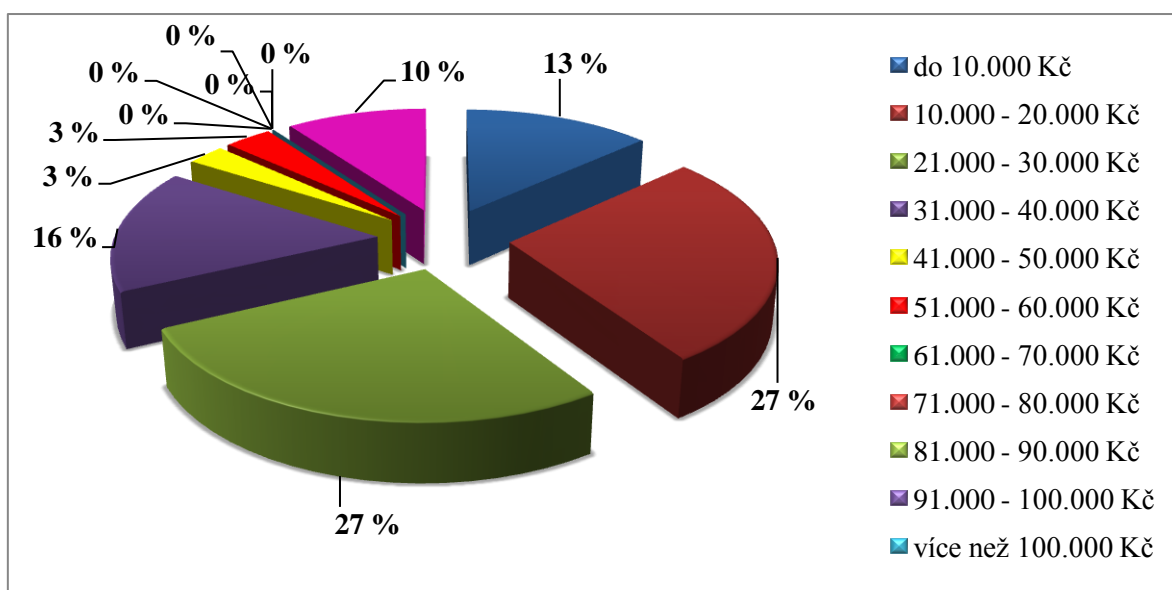
Obrázek 7: Věk

Zdroj: vlastní

Otázka, ve které respondenti uváděli svůj věk, je rozdělena do 7 věkově rozdílných skupin. Nejvíce respondentů se zařadilo do věkové skupiny 19 – 29 let, a to 35 % respondentů. Druhou nejpočetnější věkovou skupinou byla skupina 60 – 69 let, kterou zastupovalo 16 % respondentů. Se stejným procentuálním podílem (12 %) byli respondenti, kterým bylo 70 let a více a též respondenti ve věkové skupině 30 – 39 let. Věkové skupiny 40 – 49 let a 50 – 59 let se podílely obě stejným procentuálním podílem (9 %). Nejméně početná byla věková skupina 18 let a méně, do které se zařadilo 7 % respondentů.

Čistý měsíční příjem domácnosti

V následujícím grafu a tabulce jsou uvedeny čisté měsíční příjmy domácností dotázaných respondentů.



Obrázek 8: Čistý měsíční příjem domácnosti včetně dalších dávek (např. mateřská, příspěvky, ...) Zdroj: vlastní

Tabulka 5: Čistý měsíční příjem domácnosti včetně dalších dávek (např. mateřská, příspěvky, ...)

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
do 10.000 Kč	20	13
10.000 - 20.000 Kč	41	27
21.000 - 30.000 Kč	41	27
31.000 - 40.000 Kč	24	16
41.000 - 50.000 Kč	4	3
51.000 - 60.000 Kč	5	3
61.000 - 70.000 Kč	0	0
71.000 - 80.000 Kč	0	0
81.000 - 90.000 Kč	0	0
91.000 - 100.000 Kč	0	0
více než 100.000 Kč	0	0
neuvedlo	15	10

Zdroj: vlastní

Otázka ohledně čistého měsíčního příjmu měla za úkol zjistit, jaký mají domácnosti dotázaných respondentů přibližný čistý měsíční příjem. Se stejným procentuálním podílem (27 %) mají respondenti čistý měsíční příjem domácnosti 10.000 – 20.000 Kč a také 21.000 – 30.000 Kč. Méně než jedna pětina dotázaných respondentů (16 %) uvedla, že má čistý měsíční příjem domácnosti 31.000 – 40.000 Kč. Poměrně překvapující byl výsledek čistého měsíčního příjmu domácnosti do 10.000 Kč, který uvedlo 13 % respondentů. Čistý

měsíční příjem domácnosti neuvedlo 10 % respondentů. Se stejným procentuálním podílem (3 %) mají respondenti čistý měsíční příjem domácnosti 41.000 – 50.000 Kč a také 51.000 – 60.000 Kč. Čistý měsíční příjem domácnosti 61.000 Kč a více neuvedl žádný z dotázaných respondentů. Výsledky ukazují, že navzdory dnešní finanční situaci v naší republice mají domácnosti relativně dobré čisté měsíční příjmy.

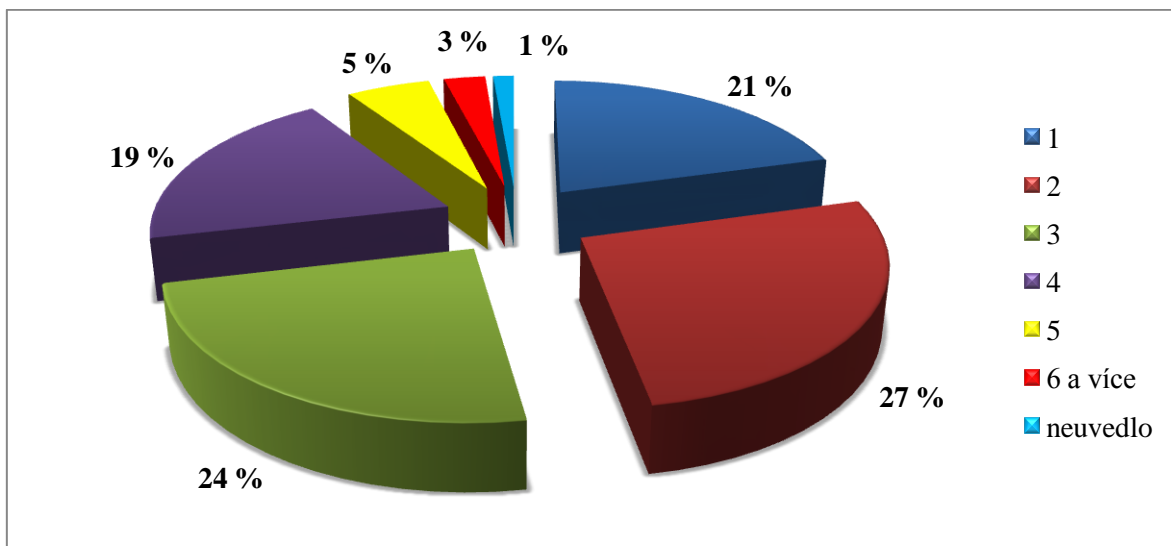
Počet členů žijících ve společné domácnosti

V následující tabulce a grafu jsou uvedeny počty členů ve společných domácnostech dotázaných respondentů.

Tabulka 6: Počet členů žijících ve společné domácnosti

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
1	31	21
2	40	27
3	36	24
4	29	19
5	8	5
6 a více	4	3
neuvedlo	2	1

Zdroj: vlastní



Obrázek 9: Počet členů žijících ve společné domácnosti

Zdroj: vlastní

V této otázce respondenti odpovídali na to, jak početné jsou jejich domácnosti. Více než čtvrtina (27 %) dotázaných respondentů žije ve dvoučlenné domácnosti. Druhý nejčastější počet členů v domácnosti jsou tři členové, takto odpovědělo 24 % respondentů. Osob žijících samostatně v domácnosti je 21 %. Respondenti, kteří žijí ve čtyřčlenné domácnosti, zastupují 19 %. Osob žijících v pětičlenné domácnosti je 5 %. Šesti a více členy domácnosti se pochlubilo 3 % respondentů. Při dotazování se našli i tací respondenti, kteří neuvedli počet členů žijících ve společné domácnosti, tuto skupinu tvoří 1 % respondentů. Z výsledků průzkumu vyplývá, že nejčastější jsou dvou a tří členné domácnosti.

5.1.3 Hlavní výsledky výzkumu zaměřeného na nákupní chování respondentů a na četnost nákupů v hypermarketu Globus

Tato podkapitola je zaměřena na hlavní výsledky výzkumu zaměřeného na nákupní chování respondentů a na četnost nákupů v HM Globus, jejichž získání bylo stěžejní pro splnění cíle tohoto výzkumu, tedy potvrzení výše uvedeného tvrzení.

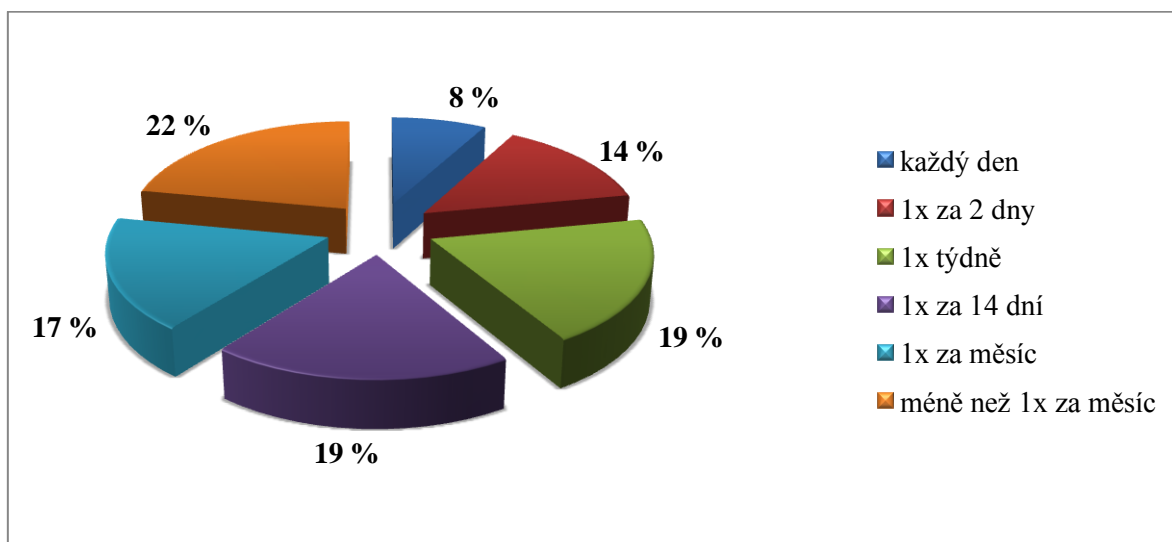
Četnost nákupů v hypermarketu Globus

Následující tabulka a graf prezentují odpovědi respondentů dotázaných na frekvenci nákupů v HM Globus v souvislosti s autobusovou dopravou, kterou HM Globus Liberec poskytuje zákazníkům zdarma.

Tabulka 7: Četnost nákupů v HM Globus

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
každý den	12	8
1x za 2 dny	21	14
1x týdně	29	19
1x za 14 dní	29	19
1x za měsíc	26	17
méně než 1x za měsíc	33	22

Zdroj: vlastní



Obrázek 10: Četnost nákupů v HM Globus

Zdroj: vlastní

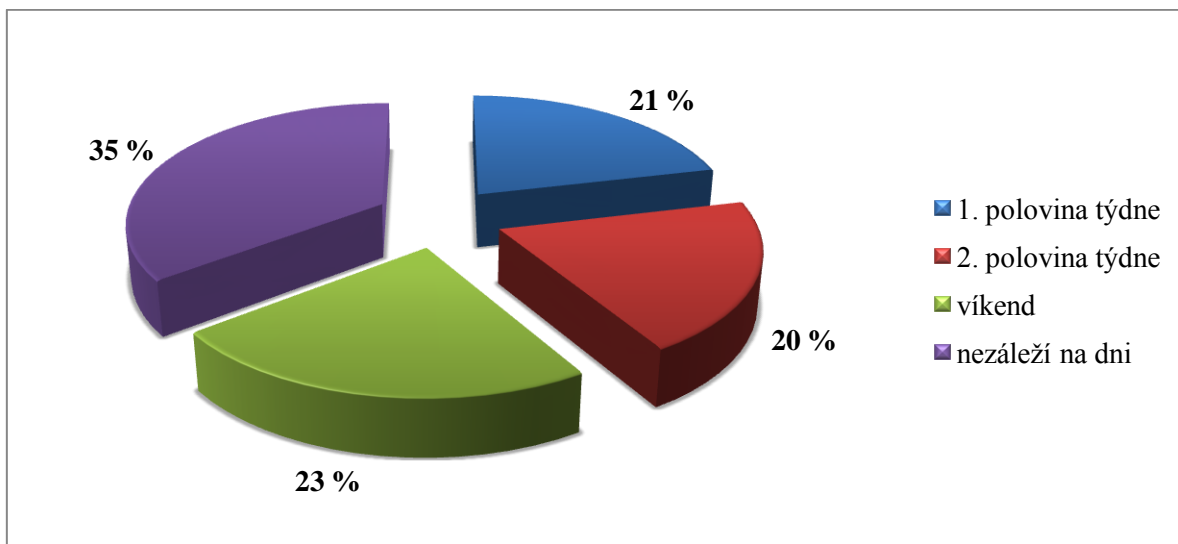
Zde byli respondenti tázáni na to, jak často jezdí autobusem č. 600 nakupovat do HM Globus. Největší část (22 %) dotázaných respondentů jezdí nakupovat autobusem do tohoto hypermarketu méně než jednou za měsíc. Druhou nejčastější odpovědí byla četnost nákupů jednou týdně a jednou za čtrnáct dní, přičemž obě odpovědi byly zastoupeny stejným procentuálním podílem (19 %). Třetí nejčastější odpovědí byla četnost nákupů jednou za měsíc, takto odpovědělo 17 % respondentů. Další část respondentů tvořící 14 %, jezdí autobusem nakupovat jednou za dva dny. Nejmenší část dotázaných respondentů jezdí nakupovat autobusem do tohoto hypermarketu každý den, tuto část tvoří 8 % respondentů.

Níže uvedené tabulky a grafy prezentují odpovědi respondentů na to, ve které části týdne a dne jezdí autobusem č. 600 nakupovat do HM Globus nejčastěji.

Tabulka 8: Využívaná část týdne k nákupu v HM Globus

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
1. polovina týdne	32	21
2. polovina týdne	30	20
víkend	35	23
nezáleží na dni	53	35

Zdroj: vlastní



Obrázek 11: *Využívaná část týdne k nákupu v HM Globus*

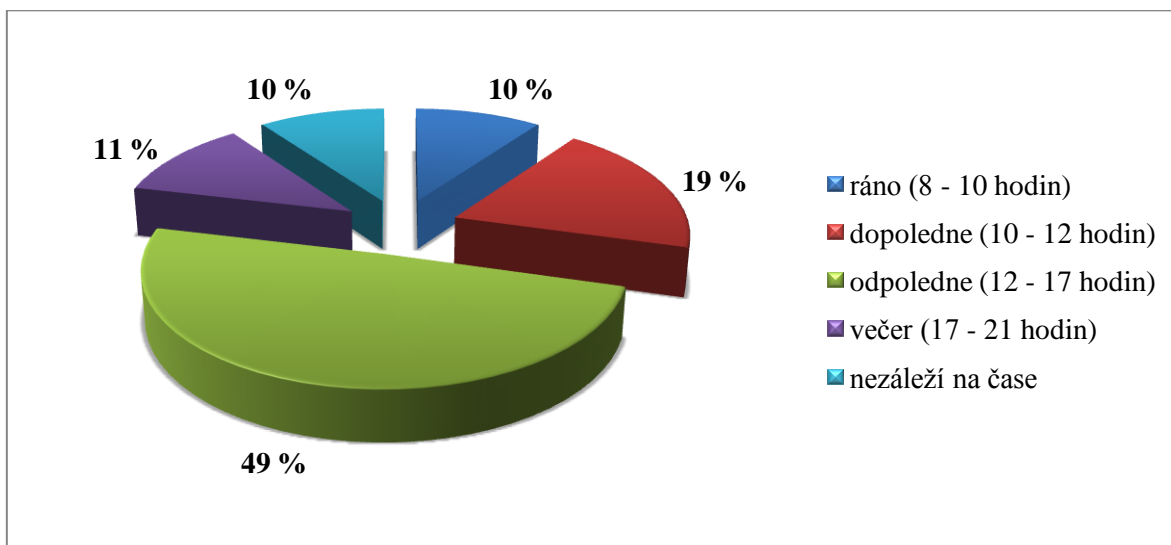
Zdroj: vlastní

Tato otázka měla za úkol zjistit, v jaké části týdne jezdí respondenti nakupovat nejčastěji. Největšímu podílu, který tvoří 35 % dotázaných respondentů, nezáleží na dni, ve kterém jede autobusem nakupovat. Vlivem pozorování při dotazování bylo zjištěno, že do této skupiny spadají lidé důchodového věku nebo ženy na mateřské dovolené, které nejsou časem omezené. Dále jezdí respondenti nejčastěji nakupovat o víkendu, tuto část tvoří 23 % respondentů. Tato odpověď je druhou nejčastější, neboť v týdnu pracující lidé a děti školou povinní nemají čas na nákupy, tudíž využívají právě víkendové dny. Následně jezdí respondenti nakupovat v první polovině týdne, tuto část zastupuje 21 % respondentů. Poslední skupinu tvoří respondenti nakupující ve druhé polovině týdne, tuto skupinu zastupuje 20 % respondentů.

Tabulka 9: Využívaná část dne k nákupu v HM Globus

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
ráno (8 - 10 hodin)	15	10
dopoledne (10 - 12 hodin)	29	19
odpoledne (12 - 17 hodin)	74	49
večer (17 - 21 hodin)	17	11
nezáleží na čase	15	10

Zdroj: vlastní



Obrázek 12: Využívaná část dne k nákupu v HM Globus

Zdroj: vlastní

Tato otázka měla za úkol zjistit, v jaké části dne jezdí respondenti nakupovat nejčastěji. Téměř polovina (49 %) dotázaných respondentů jezdí autobusem nakupovat odpoledne, tj. mezi 12 – 17 hodinou. Tito respondenti jezdí v tuto dobu nakupovat a zároveň se naobědvají v restauraci Globus. Do této skupiny patří též lidé, kteří jedou nakupovat bezprostředně po pracovní době. V dopoledních hodinách, tj. mezi 10 – 12 hodinou jezdí autobusem nakupovat 19 % respondentů.

Večer, tj. mezi 17 – 21 hodinou jezdí autobusem nakupovat 11 % respondentů. V ranních hodinách, tj. mezi 8 – 10 hodinou jezdí autobusem nakupovat nejmenší počet dotázaných respondentů, stejně tak jako skupina respondentů, které nezáleží na čase. Tyto dvě skupiny respondentů mají stejný procentuální podíl, tj. 10 %.

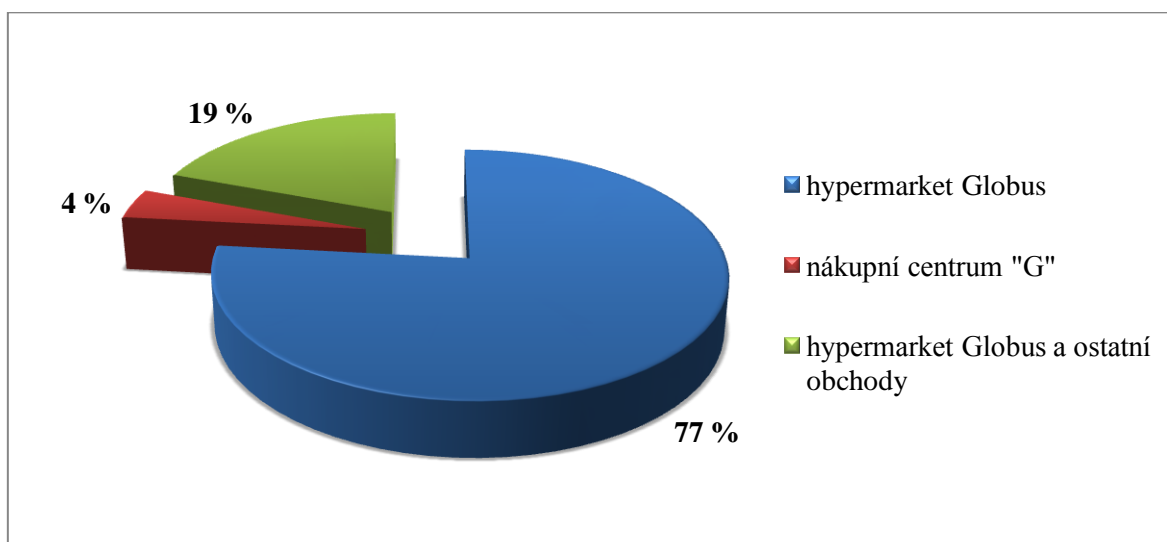
Navštěvované obchodní centrum

Následující tabulka a graf prezentují odpovědi respondentů dotázaných na navštěvované obchodní centrum v souvislosti s autobusovou dopravou, kterou HM Globus Liberec poskytuje zákazníkům zdarma.

Tabulka 10: Navštěvované obchodní centrum

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
hypermarket Globus	115	77
nákupní centrum "G"	6	4
hypermarket Globus a ostatní obchody	29	19

Zdroj: vlastní



Obrázek 13: Navštěvované obchodní centrum

Zdroj: vlastní

Tato otázka měla ověřit, kam vlastně lidé, využívající tento autobus poskytovaný HM Globus zdarma, jezdí. Více jak tři čtvrtiny (77 %) dotázaných respondentů jezdí autobusem č. 600 nakupovat výhradně do HM Globus. Následující část dotázaných tvoří 19 %, tito respondenti nakupují kromě HM Globus též v ostatních obchodech, které se nachází mimo areál HM Globus, např. sport Decathlon, Jysk, Kika, Siko koupelny a další. Minimální část (4 %) respondentů uvedla, že jezdí autobusem č. 600 nakupovat výhradně do nákupního centra „G“. Pro bližší objasnění, nákupní centrum „G“ se nachází v areálu HM Globus a je tvořeno ostatními přidruženými ochody. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že skutečný procentuální podíl respondentů jezdících nakupovat tímto autobusem právě do HM Globus činí 96 %, neboť i respondenti z druhé skupiny navštíví HM Globus.

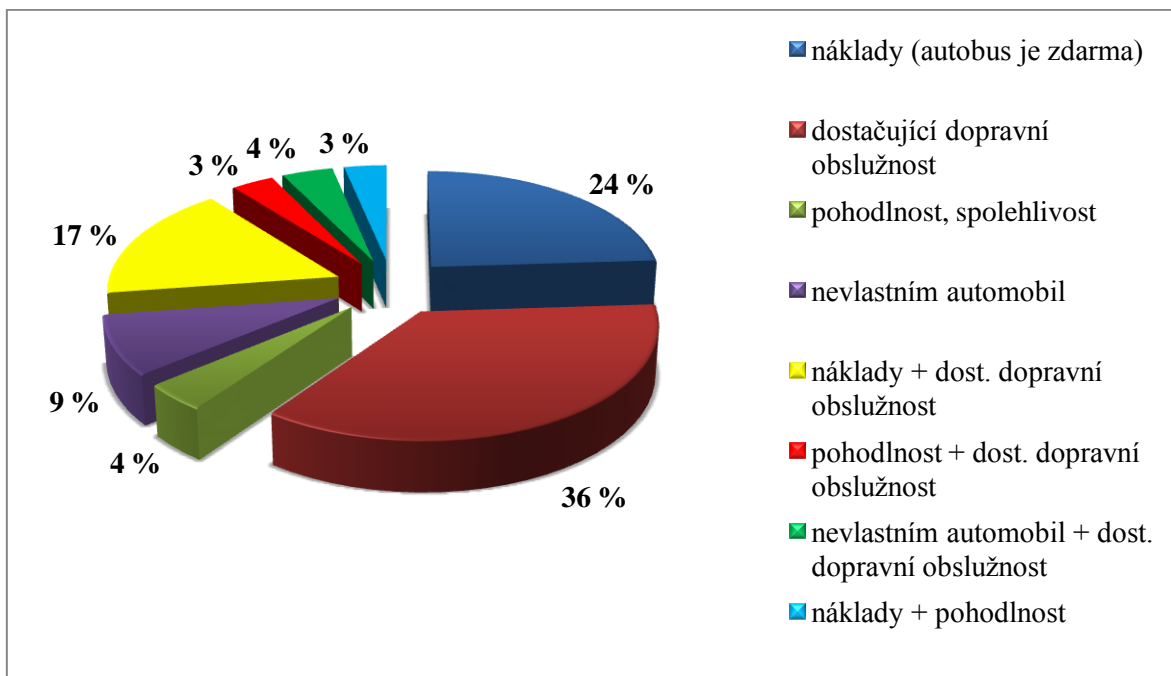
Výhody autobusové dopravy do hypermarketu Globus

V následující tabulce a grafu jsou uvedené výhody, které dotazovaní respondenti spatřují v autobusové dopravě.

Tabulka 11: Výhody autobusové dopravy do HM Globus

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
náklady (autobus je zdarma)	36	24
dostačující dopravní obslužnost	54	36
pohodlnost, spolehlivost	6	4
nevlastním automobil	13	9
náklady + dost. dopravní obslužnost	25	17
pohodlnost + dost. dopravní obslužnost	5	3
nevlastním automobil + dost. dopravní obslužnost	6	4
náklady + pohodlnost	5	3

Zdroj: vlastní



Obrázek 14: Výhody autobusové dopravy do HM Globus

Zdroj: vlastní

V této otázce byla zkoumána výhoda autobusu pro zákazníky. Nejčastější odpovědi na tuto otázku bylo, že výhodu respondenti spatřují v dostačující dopravní obslužnosti, takto odpovědělo 36 % respondentů. Tento výsledek není překvapivý, neboť autobus jezdí každý den od 8 hodin ráno do 21 hodin večer a to s frekvencí třikrát za hodinu. Dopravní obslužnost je tedy opravdu dostačující, neboť se zákazníci do HM Globus dostanou téměř kdykoliv. Další nejčastější odpovědi na tuto otázku bylo, že výhodu respondenti spatřují v nákladech, tedy v tom, že autobus je pro zákazníky zdarma, takto odpovědělo 24 % respondentů. Tím, že HM Globus Liberec poskytuje hromadnou dopravu s dostačující dopravní obslužností pro zákazníky zdarma, nepochybně vytváří hodnotu jak pro zákazníka, tak i pro HM Globus v Liberci. Právě kombinace dostačující dopravní obslužnosti a nákladů je pro 17 % respondentů výhodou, kterou v autobusové dopravě spatřují. Část (9 %) respondentů jezdí autobusem z důvodu, že nevlastní automobil. Pro tyto respondenty je tedy jediná možnost jak se do HM Globus dostat a nakoupit si zde, právě autobus č. 600, neboť z centra města je HM Globus vzdálený 4,3 km, tudíž nepřipadá v úvahu, aby zákazníci šli např. pěšky. Kombinace pohodlnosti a spolehlivosti

autobusového spojení byla výhodou pro 4 % respondentů, stejně tak jako kombinace dostačující dopravní obslužnosti autobusu a nevlastnění automobilu. Minimální podíl na celkovém počtu dotázaných tvořily kombinace pohodlnosti s dostačující dopravní obslužností autobusu a též kombinace nákladů a pohodlnosti autobusu, takto odpovědělo 3 % respondentů. Z odpovědí, které zastupují kombinace různých výhod pro respondenty, vyplývá, že co člověk, to názor. Jinými slovy, že pro každého respondenta tvoří výhodu tohoto autobusového spojení jiný aspekt.

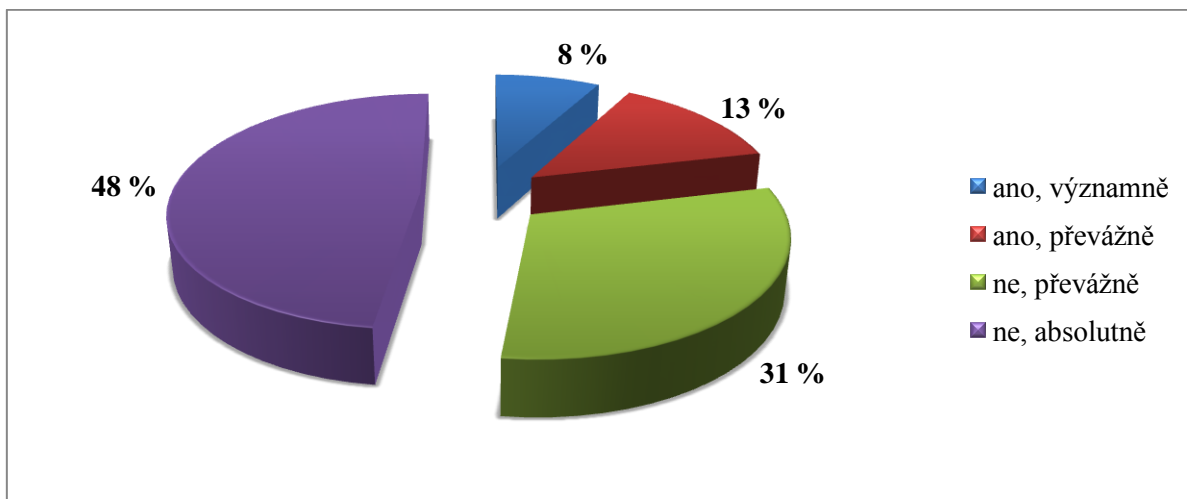
Vliv autobusové dopravy zdarma na návštěvnost v hypermarketu Globus

V následujících tabulkách a grafech jsou zachyceny odpovědi respondentů nejprve na to, zda má autobusová doprava zdarma vliv na rozhodování o nákupu v HM Globus a následně, zda by byla četnost návštěv dotázaných respondentů v HM Globus ovlivněna, pokud by autobusová doprava byla zpoplatněna.

Tabulka 12: Vliv autobusové dopravy zdarma na rozhodování o nákupu v HM Globus

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
ano, významně	12	8
ano, převážně	20	13
ne, převážně	46	31
ne, absolutně	72	48

Zdroj: vlastní



Obrázek 15: Vliv autobusové dopravy zdarma na rozhodování o nákupu v HM Globus

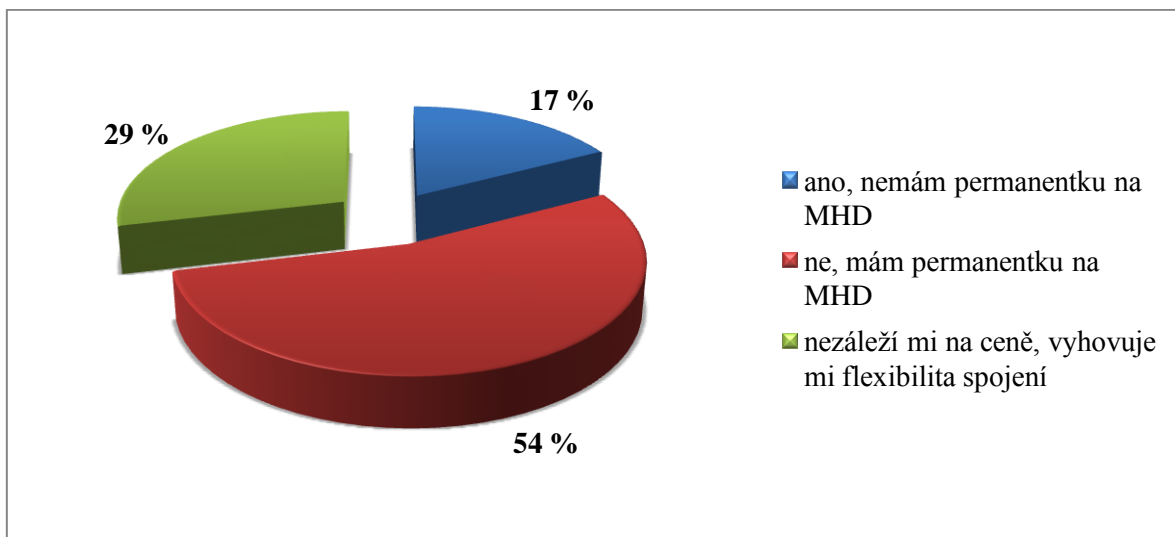
Zdroj: vlastní

Tato otázka měla za úkol zjistit, jak moc zákazníci HM Globus ovlivňuje skutečnost, že je autobusová doprava do tohoto hypermarketu poskytována zákazníkům zdarma. Téměř polovinu dotázaných (48 %) respondentů absolutně neovlivňuje při rozhodování nakupovat v HM Globus skutečnost, že je autobus zdarma. Mezi skupinu respondentů, které tato skutečnost převážně neovlivňuje, se zařadilo 31 % respondentů. Respondenti, převážně ovlivnění dopravou zdarma při rozhodování nakupovat v HM Globus zastupují 13 %. Skutečnost, že je autobusová doprava zdarma významně působí na 8 % dotázaných respondentů. Zde je vidět, že v dnešní době a při současné finanční situaci panující v naší republice, se vyskytují finanční rozdíly mezi obyvateli naší republiky.

Tabulka 13: Ovlivnění četnosti návštěv v HM Globus při zpoplatněné dopravě

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
ano, nemám permanentku na MHD	26	17
ne, mám permanentku na MHD	81	54
nezáleží mi na ceně, vyhovuje mi flexibilita spojení	43	29

Zdroj: vlastní



Obrázek 16: Ovlivnění četnosti návštěv v HM Globus při zpoplatněné dopravě

Zdroj: vlastní

V této otázce respondenti odpovídali na to, zda by jejich návštěvnost HM Globus byla ovlivněna v případě, že by autobusová doprava byla zpoplatněna. Více než polovina (54 %) dotázaných odpověděla, že by zpoplatnění autobusové dopravy neovlivnilo jejich četnost návštěv v HM Globus, neboť mají permanentku na MHD. Skutečnost, že více než polovina dotázaných vlastní permanentku na MHD též vyplývá z otázky číslo 15, kde více než tři čtvrtiny dotázaných uvedlo, že jsou z Liberce, tudíž se jim permanentka na MHD jistě vyplatí. Více než čtvrtina (29 %) dotázaných respondentů odpověděla, že jim až tak nezáleží na ceně, ale vyhovuje jim flexibilita autobusového spojení a následně také služby poskytované HM Globus. Respondenti, kteří by svou návštěvnost HM Globus omezili v případě zpoplatněné autobusové dopravy, byli ti, kteří nevlastní permanentku na MHD, takto odpovědělo 17 % respondentů.

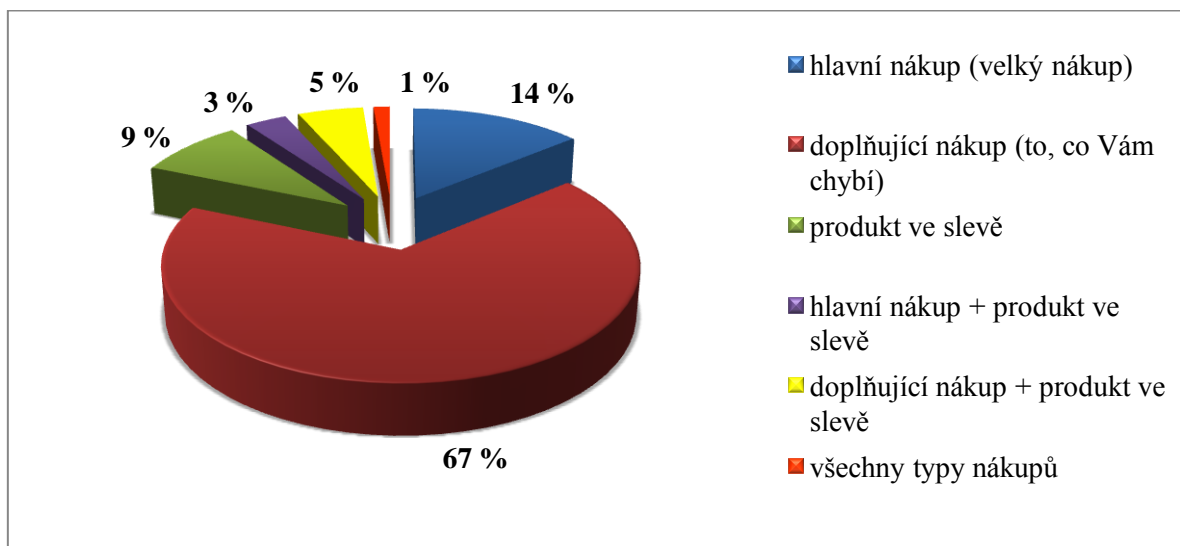
Účel jízdy autobusem do hypermarketu Globus

V následující tabulce a grafu jsou zachyceny odpovědi respondentů dotázaných na otázku, za jakým účelem jezdí nakupovat do HM Globus.

Tabulka 14: Účel jízdy autobusem do HM Globus

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
hlavní nákup (velký nákup)	21	14
doplňující nákup (to, co Vám chybí)	101	67
produkt ve slevě	13	9
hlavní nákup + produkt ve slevě	5	3
doplňující nákup + produkt ve slevě	8	5
všechny typy nákupů	2	1

Zdroj: vlastní



Obrázek 17: Účel jízdy autobusem do HM Globus

Zdroj: vlastní

V této otázce odpovídali respondenti na to, za jakým účelem jezdí autobusem nakupovat právě do HM Globus. Nejčastější odpověď na tuto otázku byla, že respondenti jezdí autobusem do HM Globus za účelem doplňujícího nákupu, tedy toho, co jim v domácnosti chybí. Takto odpovědělo 67 % respondentů, což je nejen pochopitelné, ale i logické. Zákazníci, kteří jedou autobusem, mají k dispozici jen několik igelitových tašek, které jsou schopni unést a vejít se s nimi do již zmiňovaného autobusu. Z toho vyplývá, že tito zákazníci si pravděpodobně nekoupí nějaký nábytek, či nějaký objemnější výrobek, se kterým by přeprava autobusem byla velmi obtížná ba téměř nemožná. Za účelem hlavního, velkého nákupu jezdí autobusem do HM Globus 14 % respondentů. Mezi tyto respondenty patří ti, kteří v otázce číslo 5, odpověděli, že nevlastní automobil. Právě tito respondenti tedy musejí dělat i hlavní nákup pomocí autobusové dopravy, neboť téměř žádnou jinou možnost nemají. Za účelem nákupu produktů ve slevě či akci jezdí autobusem do HM Globus 9 % respondentů. Někteří dotázaní však jezdí autobusem do HM Globus za účelem jak doplňujícího nákupu, tak i nákupu produktů ve slevě, takto odpovědělo 5 % respondentů. Další dotázaní jezdí autobusem do HM Globus za účelem jak hlavního nákupu, tak i nákupu produktů ve slevě, takto odpovědělo 3 % respondentů. Minimálně pak lidé jezdí autobusem do HM Globus pokaždé za jiným účelem, tedy někdy na hlavní nákup, jindy na doplňující nákup a též na nákup produktů ve slevě, takto odpovědělo 1 % respondentů.

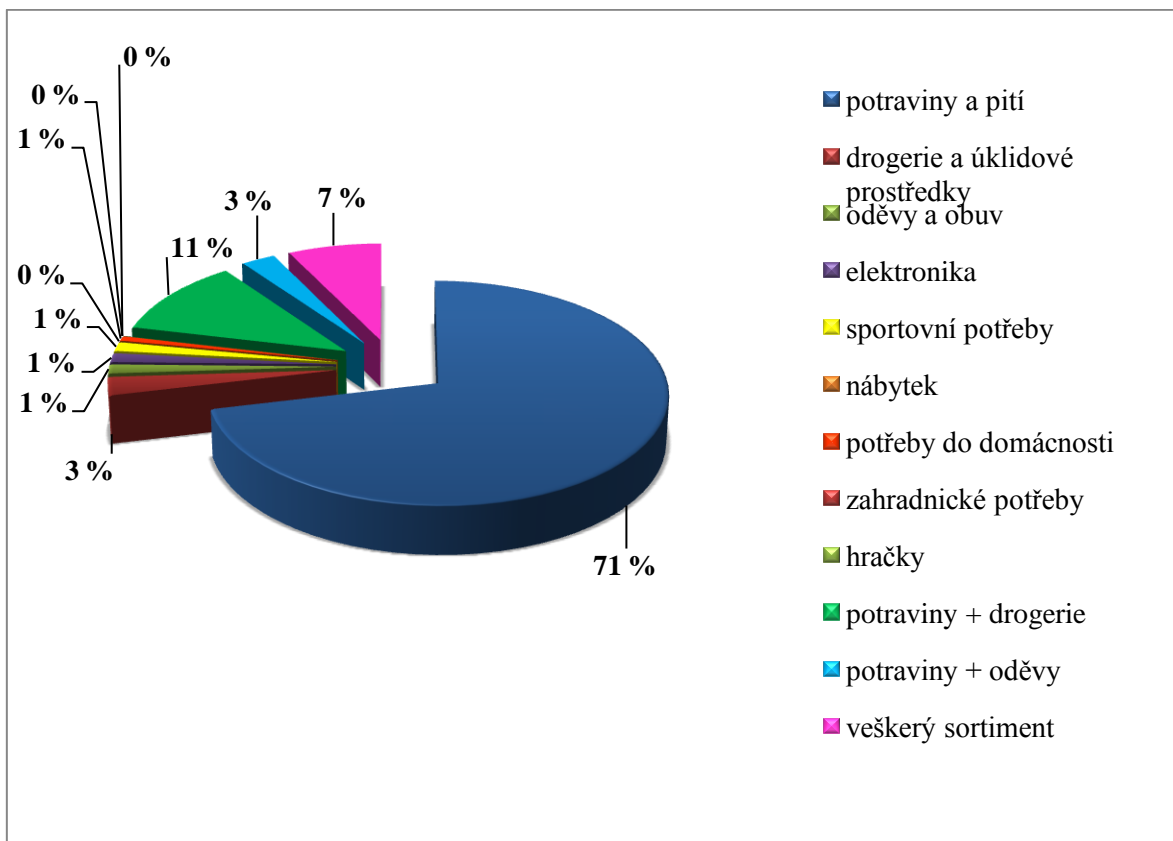
Nejčastěji nakupovaný výrobek v hypermarketu Globus

Následující tabulka a graf prezentují odpovědi dotázaných respondentů ohledně nejčastěji nakupovaného výrobku v tomto hypermarketu.

Tabulka 15: Nejčastěji nakupovaný výrobek v HM Globus

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
potraviny a pití	107	71
drogerie a úklidové prostředky	4	3
oděvy a obuv	2	1
elektronika	2	1
sportovní potřeby	2	1
nábytek	0	0
potřeby do domácnosti	1	1
zahradnické potřeby	0	0
hračky	0	0
potraviny + drogerie	17	11
potraviny + oděvy	4	3
veškerý sortiment	11	7

Zdroj: vlastní



Obrázek 18: Nejčastěji nakupovaný výrobek v HM Globus

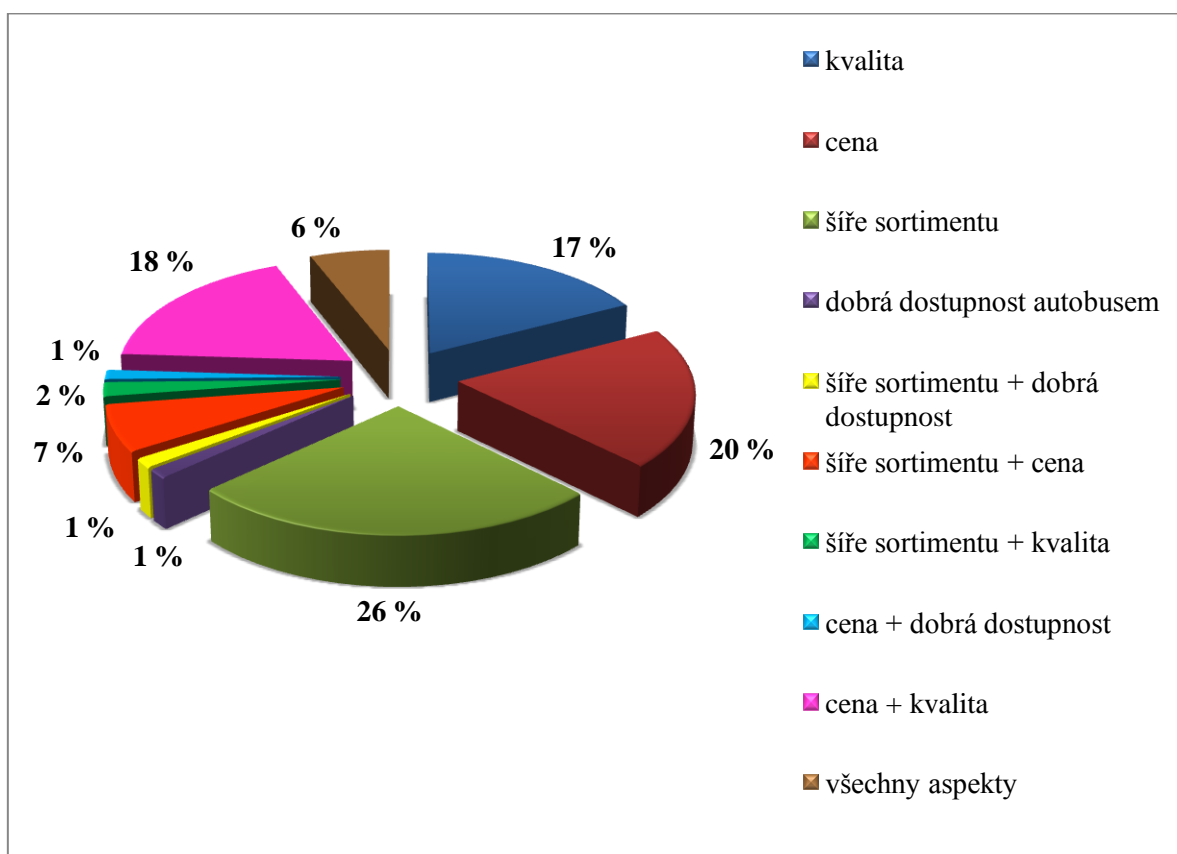
Zdroj: vlastní

Tato otázka měla za úkol zjistit, co zákazníci dojíždějící autobusem č. 600 v HM Globus nakupují nejčastěji. Téměř tři čtvrtiny (71 %) dotázaných respondentů nakupuje nejčastěji potraviny a pití. Důvodem proč zákazníci nejčastěji nakupují potraviny a pití je nejenom jejich nezbytnost a nutnost, ale také způsob přepravy zákazníků. Tyto komodity se zákazníkům vejdou do igelitových tašek, které jsou schopni autobusem převést. Dále respondenti nejčastěji nakupují potraviny a pití v kombinaci s drogerií a úklidovými prostředky, takto odpovědělo 11 % respondentů. Mezi dotázanými respondenty jsou i tací, kteří nakupují v HM Globus veškerý sortiment, tedy od každého něco, tuto část tvoří 7 % respondentů. Minimum respondentů nakupuje potraviny a pití v kombinaci s oděvy a ve stejné míře pak jen drogerii a úklidové prostředky, tuto část tvoří 3 % respondentů. Oděvy a obuv, elektronika a sportovní potřeby jsou produkty, které respondenti dojíždějící nakupovat do HM Globus, kupují téměř mizivě ve stejném procentuálním podílu (1 %). Čas od času respondenti nakupují potřeby do domácnosti, tuto část tvoří též 1 %

respondentů. Avšak hračky, zahradnické potřeby a nábytek respondenti, kteří jezdí nakupovat do HM Globus autobusem, nekupují vůbec. Tento výsledek je celkem očekávaný, neboť jak je již dříve zmíněno, je velice nepravděpodobné, že zákazníci povezou domů nábytek či například sekačku autobusem.

Důležitost faktorů při nákupu v hypermarketu Globus

V následujícím grafu a tabulce je uvedena důležitost faktorů při nákupu v HM Globus pro dotázané respondenty.



Obrázek 19: Důležitost faktorů při nákupu v HM Globus

Zdroj: vlastní

Tabulka 16: Důležitost faktorů při nákupu v HM Globus

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
kvalita	26	17
cena	30	20
širší sortimentu	39	26
dobrá dostupnost autobusem	2	1
širší sortimentu + dobrá dostupnost	2	1
širší sortimentu + cena	10	7
širší sortimentu + kvalita	3	2
cena + dobrá dostupnost	2	1
cena + kvalita	27	18
všechny aspekty	9	6

Zdroj: vlastní

Tato otázka měla za úkol zjistit důležitost jednotlivých faktorů při nákupu v HM Globus. Čtvrtina (26 %) respondentů považuje za důležitou širší sortimentu. HM Globus širší sortimentu opravdu disponuje, zákazníci si zde mohou vybrat z 15 000 druhů potravinářského zboží a ze 45 000 druhů nepotravinářského zboží, což je opravdu velká širší sortimentu. Z této odpovědi vyplývá, že je pro zákazníky poměrně důležité nakupovat v obchodě se širokým sortimentem a mít tak veškeré produkty, které zákazník potřebuje nakoupit pohromadě. Respondenti, pro které je důležitá při nákupu v HM Globus cena jsou zastoupeni podílem 20 %. Tento výsledek je celkem očekávaný vzhledem k finanční situaci dnešní doby. Avšak i kvalita je pro 17 % respondentů při nákupu v HM Globus důležitá.

V dnešní době, kdy nás v televizních novinách neustále upozorňují na určité nedostatky či nekvalitu potravin některých obchodních řetězců, je kvalita důležitá a lidé by na ni měli dbát, alespoň částečně. HM Globus se však může pochlubit různými oceněními, mezi kterými se najdou i ocenění za kvalitu. HM Globus si sám zpracovává maso a sám peče pečivo, tudíž je zde o prvotřídní kvalitu velmi dobře postaráno. Při výzkumu se našli i tací respondenti, pro které je důležitá jak cena, tak i kvalita. Tato část respondentů tvoří 18 %. Pro 7 % respondentů je důležitá jak cena, tak i širší sortimentu v HM Globus. Mezi dotazovanými se našli i tací, kteří považují za důležité všechny zmíněné aspekty, tedy kvalitu, cenu, širší sortimentu i dobrou dostupnost autobusem. Tato část respondentů tvoří 6 %. Širší sortimentu a zároveň kvalitu považuje za důležité při nákupu v HM Globus 2 % respondentů. Za důležité považují respondenti dobrou dostupnost autobusem, nebo kombinaci širší sortimentu s dobrou dostupností autobusem a dále kombinaci ceny a dobré dostupnosti autobusem. Tyto tři skupiny respondentů mají stejný procentuální podíl (1 %).

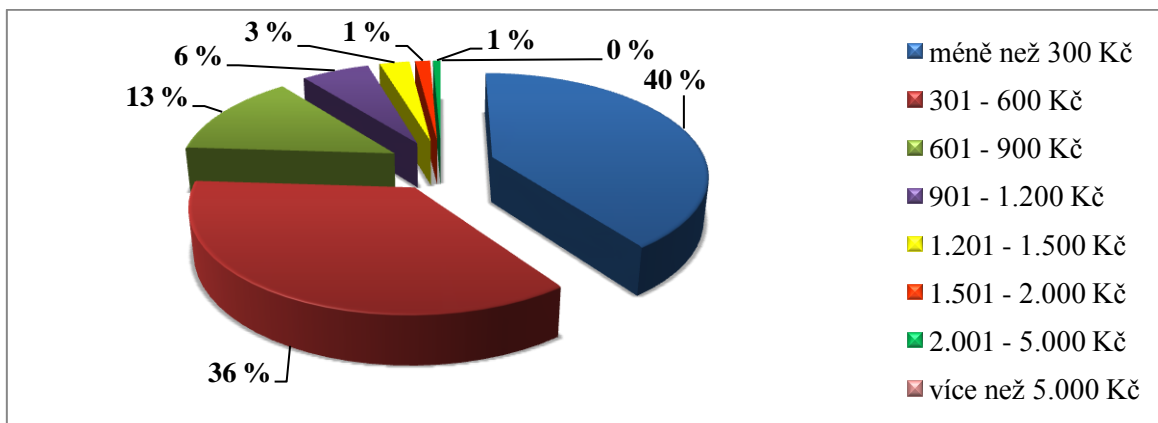
Průměrná útrata při běžné návštěvě v hypermarketu Globus

V následující tabulce a grafu je uvedena průměrná útrata respondentů při běžné návštěvě v HM Globus.

Tabulka 17: Průměrná útrata při běžné návštěvě v HM Globus

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
méně než 300 Kč	60	40
301 - 600 Kč	54	36
601 - 900 Kč	20	13
901 - 1.200 Kč	9	6
1.201 - 1.500 Kč	4	3
1.501 - 2.000 Kč	2	1
2.001 - 5.000 Kč	1	1
více než 5.000 Kč	0	0

Zdroj: vlastní



Obrázek 20: Průměrná útrata při běžné návštěvě v HM Globus

Zdroj: vlastní

V této otázce respondenti odpovídali, kolik při běžné návštěvě v HM Globus průměrně utratí korun. Méně než 300 Kč zde průměrně utratí 40 % respondentů. Peněžní útratu ve výši 301 – 600 Kč zde průměrně utratí 36 % respondentů. Finanční částku 601 – 900 Kč zde při běžné návštěvě zanechá 13 % respondentů. Peněžní útratu ve výši 901 – 1.200 Kč zde průměrně utratí 6 % respondentů. Dále pak částku 1.201 – 1.500 Kč zde zanechá 3 % respondentů. Finanční částku 1.501 – 2.000 Kč a též částku 2.001 – 5.000 Kč v tomto hypermarketu běžně zanechá 1 % respondentů. Více než 5.000 Kč v tomto hypermarketu při běžné návštěvě neutratí žádný z dotázaných respondentů dojíždějících autobusem č. 600. Tyto výsledky jsou očekávané. Je vidět, že s přibývajícím velikostí útraty je podíl respondentů menší. Tato skutečnost dává smysl a je logická. To, co jsou respondenti schopni odvést autobusem, je opravdu pár igelitových tašek s běžným nákupem, a to určitě není útrata za tisíce korun, ale spíše převážně do tisíce korun.

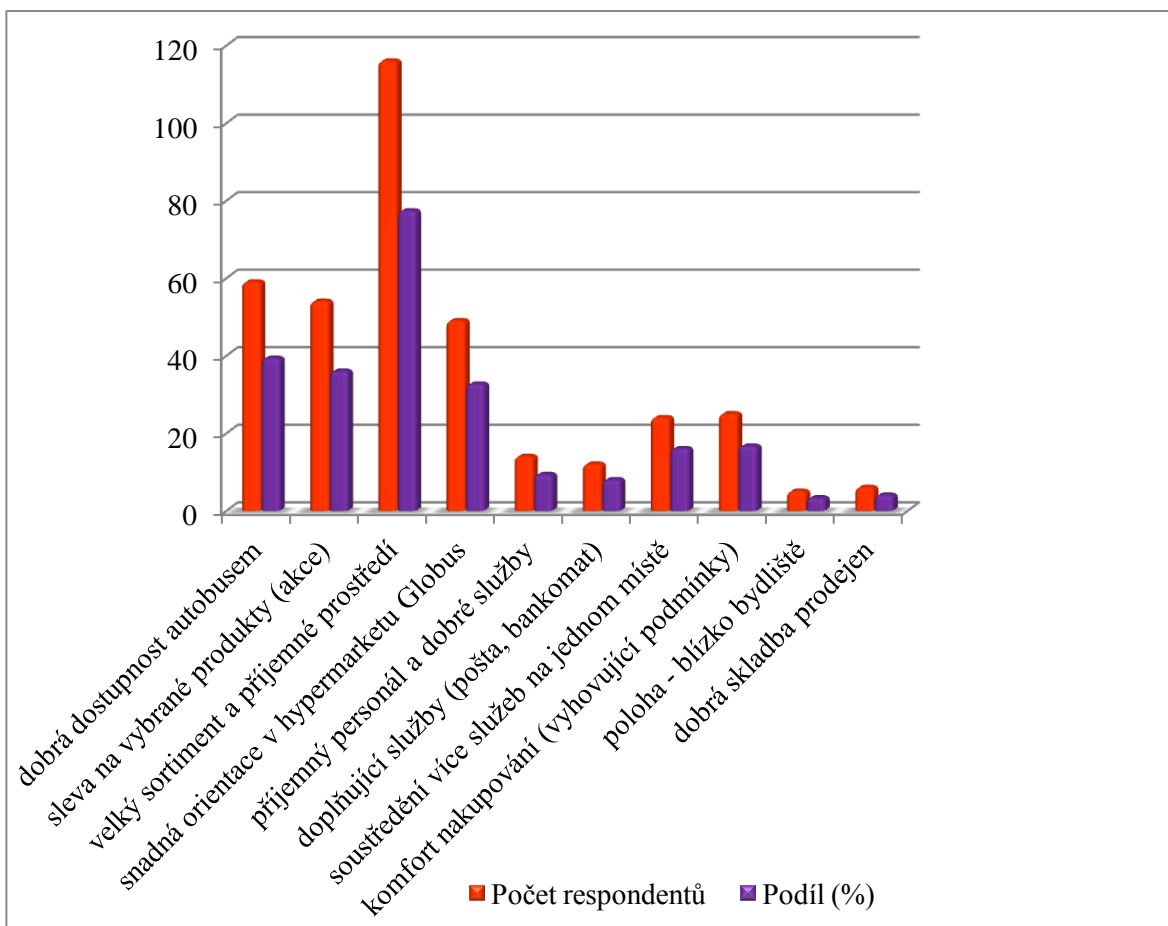
Motivace nákupů v hypermarketu Globus

Následující tabulka a graf prezentují odpovědi respondentů dotázaných na motivaci (důvod) nákupů v HM Globus.

Tabulka 18: Motivace nákupů v HM Globus

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
dobrá dostupnost autobusem	59	39
sleva na vybrané produkty (akce)	54	36
velký sortiment a příjemné prostředí	116	77
snadná orientace v hypermarketu Globus	49	33
příjemný personál a dobré služby	14	9
doplňující služby (pošta, bankomat)	12	8
soustředění více služeb na jednom místě	24	16
komfort nakupování (vyhovující podmínky)	25	17
poloha - blízko bydliště	5	3
dobrá skladba prodejen	6	4

Zdroj: vlastní



Obrázek 21: Motivace nákupů v HM Globus

Zdroj: vlastní

U této otázky měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. V tomto případě respondenti odpovídali, jakou mají motivaci nakupovat právě v HM Globus. Největší motivací je pro respondenty velký sortiment a příjemné prostředí, tuto odpověď uvedlo 77 % respondentů. Jak již bylo dříve zmíněno, HM Globus opravdu disponuje velmi širokým sortimentem a prostředí je zde také příjemné. Druhou největší motivací je pro respondenty dobrá dostupnost autobusem, takto odpovědělo 39 % respondentů. Tento výsledek je očekávaný. Služba ve formě autobusové dopravy zdarma, je pro zákazníky důležitá a příjemná, především pak převážně právě četnost autobusového spojení je pro zákazníky velice hodnotná. Respondenti, pro které jsou motivací slevy a akce na vybrané produkty, zastupují podíl 36 %. V dnešní době a současné finanční situaci je zřejmé, že pokud je možnost koupit určité produkty levněji než obvykle, většina zákazníků tuto možnost využije.

Čtvrtou největší motivací je pro respondenty snadná orientace v HM Globus, takto odpovědělo 33 % respondentů. V pořadí další motivací je pro respondenty určitý komfort nakupování, tedy vyhovující podmínky, tuto odpověď uvedlo 17 % respondentů. Dále pak 16 % respondentů motivuje skutečnost, že se zde soustředí více služeb na jednom místě. Příjemný personál a dobré služby motivuje k nákupu v tomto hypermarketu 9 % respondentů. Doplnující služby, kterými jsou např. pošta, nebo bankomat motivuje k nákupu 8 % respondentů. Dobrá skladba prodejen pak motivuje k nákupu 4 % respondentů. HM Globus kvůli jeho poloze, např. blízkosti bydliště motivuje k nákupu 3 % respondentů.

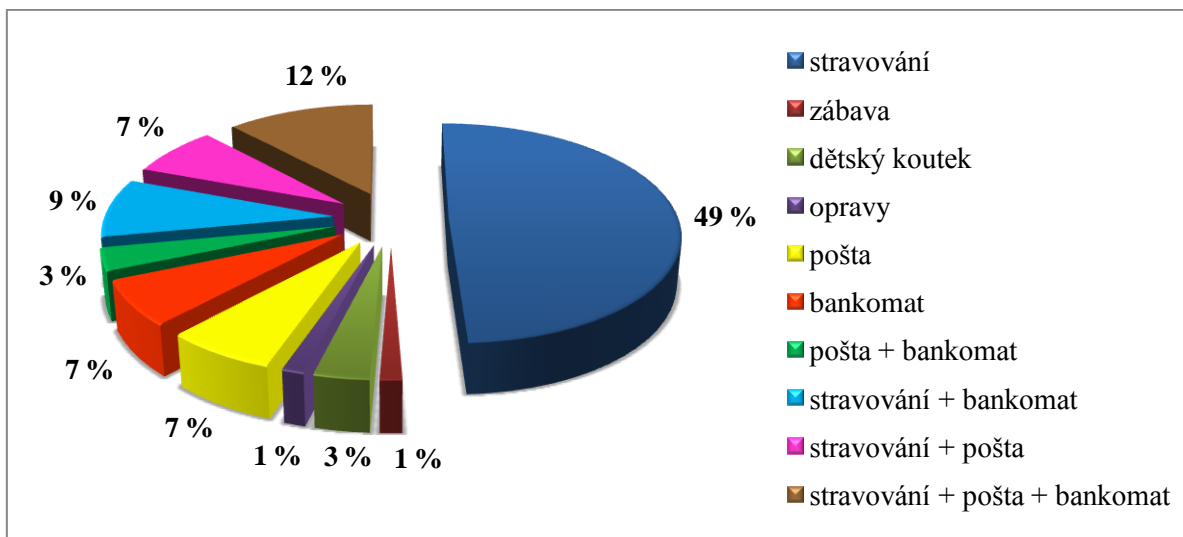
Využívání doplňujících služeb v hypermarketu Globus

V následující tabulce a grafu jsou uvedeny odpovědi respondentů dotázaných na využívání doplňujících služeb v HM Globus.

Tabulka 19: Využívání doplňujících služeb v HM Globus

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
stravování	74	49
zábava	2	1
dětský koutek	5	3
opravy	2	1
pošta	10	7
bankomat	10	7
pošta + bankomat	5	3
stravování + bankomat	13	9
stravování + pošta	11	7
stravování + pošta + bankomat	18	12

Zdroj: vlastní



Obrázek 22: Využívání doplňujících služeb v HM Globus

Zdroj: vlastní

U této otázky měli respondenti možnost zvolit více odpovědí. Tato otázka měla za úkol zjistit, jaké doplňující služby v HM Globus zákazníci využívají. Téměř polovina (49 %) dotázaných respondentů využívá stravování, tedy samoobslužnou restauraci Globus. Tento výsledek byl očekávaný, neboť jídlo a pití je nedílnou a nezbytnou součástí života každého jedince. Existence samoobslužné restaurace Globus je velmi vhodná, neboť zákazníci často stráví nakupováním i celý den a tudíž se někde potřebují občerstvit. V kombinaci se stravováním využívají respondenti také služby bankomatu a pošty, tuto kombinaci odpovědí uvedlo 12 % respondentů. Kombinaci služeb stravování a bankomatu využívá 9 % respondentů a kombinaci služeb stravování a pošty pak využívá 7 % respondentů. Umístění bankomatu v HM Globus je téměř nezbytné. Dnes, kdy jsou krádeže a přepadení na denním pořádku, se lidé bojí nosit u sebe velký finanční obnos peněz. Zmíněný problém vyřeší právě bankomat, který zákazníkům umožní vybrat pouze takovou finanční částku, kterou bezprostředně utratí za nákup v HM Globus. V areálu HM Globus je umístěno více bankomatů od různých bankovních institucí. Zákazník má tedy možnost zvolit ten bankomat, který spadá pod banku, ve které má zákazník založené konto. Umístění české pošty v areálu HM Globus je též vhodné. Mnoho zákazníků jede nakupovat do HM Globus po pracovní době a mají možnost využít služeb české pošty i v pozdních večerních hodinách. Pouze bankomat nebo pouze poštu využívají respondenti ve stejné míře.

Tyto dvě skupiny respondentů mají tedy stejný procentuální podíl (7 %). Kombinaci pošty a bankomatu využívá 3 % respondentů, stejně tak jako využívají respondenti dětský koutek. Dětský koutek ocení především maminky, neboť po dobu nákupu zde mohou své děti zanechat a v klidu si nakoupit. Ratolesti si mezitím hrají s ostatními dětmi a je o ně dobře postaráno. Služeb oprav nebo zábavy v HM Globus respondenti využívají se stejným podílem (1 %).

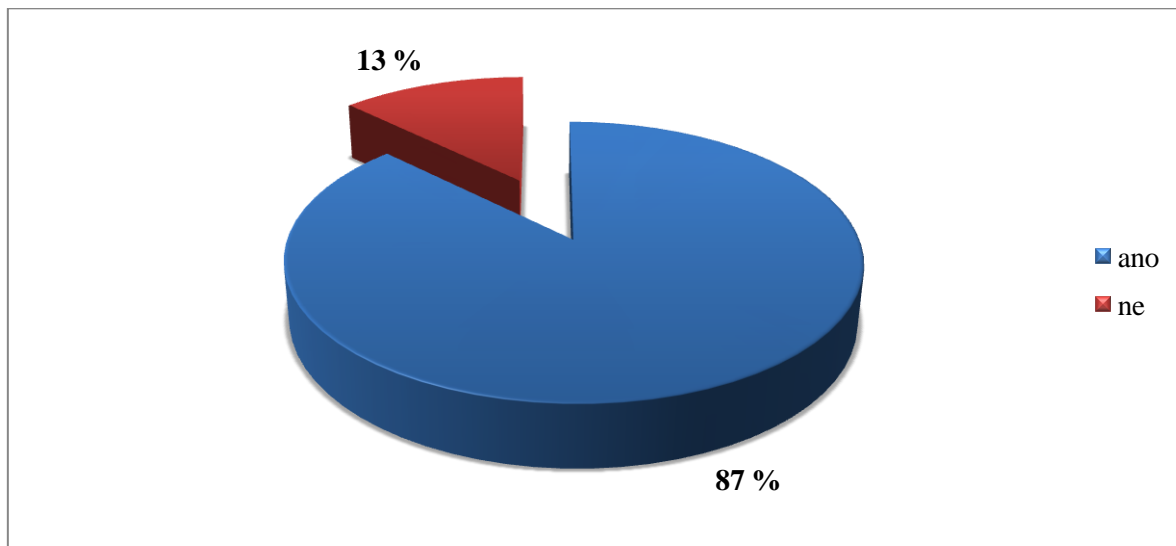
Nakupování v jiných marketech

V následující tabulce a grafu jsou uvedeny odpovědi respondentů dotázaných na skutečnost, zda nakupují i v jiných marketech.

Tabulka 20: Nakupování v jiných marketech

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
ano	131	87
ne	19	13

Zdroj: vlastní



Obrázek 23: Nakupování v jiných marketech

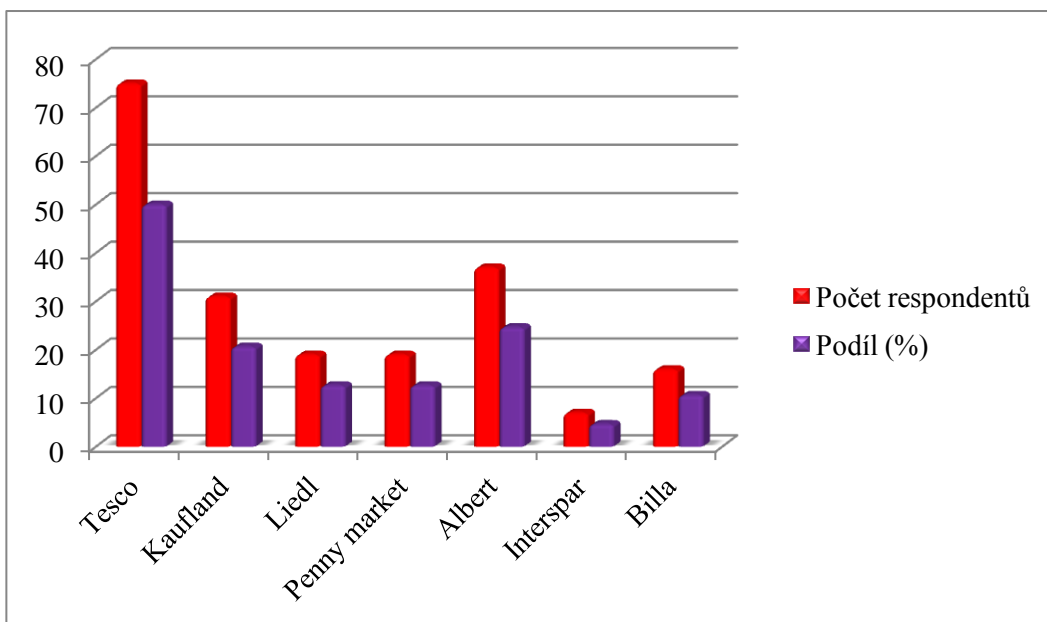
Zdroj: vlastní

V této otázce respondenti odpovídali, zda nakupují pouze v HM Globus, nebo nakupují i v jiných marketech. V jiných marketech kromě HM Globus nakupuje 87 % respondentů. Výhradně v HM Globus nakupuje 13 % respondentů. Z polohy HM Globus se dá předpokládat, že respondenti nakupují i v jiných marketech, např. v těch, které mají v blízkosti svého bydliště. Pokud respondenti uvedli, že nakupují i v jiných marketech, byla otázka rozšířena o otevřenou odpověď, a to tak, aby respondenti uvedli, ve kterých jiných marketech ještě nakupují.

Tabulka 21: Další navštěvované markety

Odpověď	Počet respondentů	Podíl (%)
Tesco	75	50
Kaufland	31	21
Liedl	19	13
Penny market	19	13
Albert	37	25
Interspar	7	5
Billa	16	11

Zdroj: vlastní



Obrázek 24: Další navštěvované markety

Zdroj: vlastní

Polovina (50 %) dotázaných respondentů uvedlo, že mimo HM Globus nakupují také v TESCO (nyní pod názvem MY LIBEREC). Tento výsledek byl očekávaný. Obchodní dům MY LIBEREC je umístěn u stanice MHD Fügnerova, která tvoří jakousi dopravní křižovatku. Z výše uvedeného vyplývá, že se zde pohybuje velké množství lidí, ať už v čase kdy jedou do práce, nebo v čase, kdy se vracejí z práce domů. V tomto případě lidé většinou spěchají, tudíž obchodní dům přímo u stanice MHD je více než vhodný. Do HM Globus by lidé museli jet 10 minut autobusem tam a po nákupu ještě 10 minut zpět, což při nedostatku času není nejlepší řešení. Dále respondenti nejčastěji nakupují v ALBERTU, takto odpovědělo 25 % respondentů. Hypermarket Albert se nyní nachází ve velkém obchodním centru NISA, kde je mimo jiné mnoho dalších obchodů, kaváren, restaurací, bankovních poboček, zábavních atrakcí, kino sálů a dalších služeb. Z tohoto důvodu mohou lidé spojit nákup např. se zábavou. Avšak i do tohoto nákupního centra je nutné se přesunout autobusem, jeho návštěva tedy vyžaduje také dostatek času. Mezi další nejvíce navštěvovaný market patří KAUF LAND, ten navštěvuje 21 % respondentů. Stejný procentuální podíl (13 %) respondentů pak nakupuje v LIDLU a PENNY MARKETU. Dále také respondenti nakupují v BILLE, která se nachází např. v obchodním centru PLAZA na Šaldově náměstí, které je podobnou dopravní křižovatkou MHD jako stanice

Fügnerova. V Bille nakupuje 11 % respondentů. V INTERSPARU pak nakupuje 5 % respondentů.

5.2 Výzkum zaměřený na míru využití autobusové dopravy

Současně s marketingovým výzkumem pomocí techniky osobního dotazování probíhal též marketingový výzkum pomocí techniky pozorování. Pozorování bylo též prováděno autorkou této práce. Hlavním cílem pozorování bylo zjistit míru využití autobusové dopravy, tedy přibližný počet přivezených a odvezených zákazníků HM Globus autobusem č. 600 v jednotlivých částech dne během celého týdne.

5.2.1 Metodologie výzkumu zaměřeného na míru využití autobusové dopravy

Pomocí techniky pozorování byly získány primární informace. V tomto případě bylo pozorování skryté z důvodu hladkého průběhu celého pozorování. Při pozorování byla důležitá objektivita pozorovatele, tj. nezávislost pozorovatele a objektu tak, že jeden neovlivňoval druhého. Pozorování tedy probíhalo bez aktivní účasti pozorovaného objektu. Při pozorování bylo velmi důležité systematické zaznamenávání výsledků pozorování, které prováděl pozorovatel osobně.

5.2.2 Charakteristika pozorovaného vzorku

Výběr vzorku, který byl určen k pozorování, byl jasný, jelikož marketingový výzkum byl zacílený na skupinu zákazníků využívajících služeb autobusu č. 600. Pozorovány byly tedy všechny osoby využívající tuto autobusovou dopravu bez rozdílu věku a pohlaví.

5.2.3 Hlavní výsledky výzkumu zaměřeného na využití autobusové dopravy

Tato podkapitola je zaměřena na hlavní výsledky výzkumu zaměřeného na využití autobusové dopravy, jejichž získání bylo stěžejní pro splnění cíle tohoto výzkumu, tedy potvrzení výše uvedeného tvrzení.

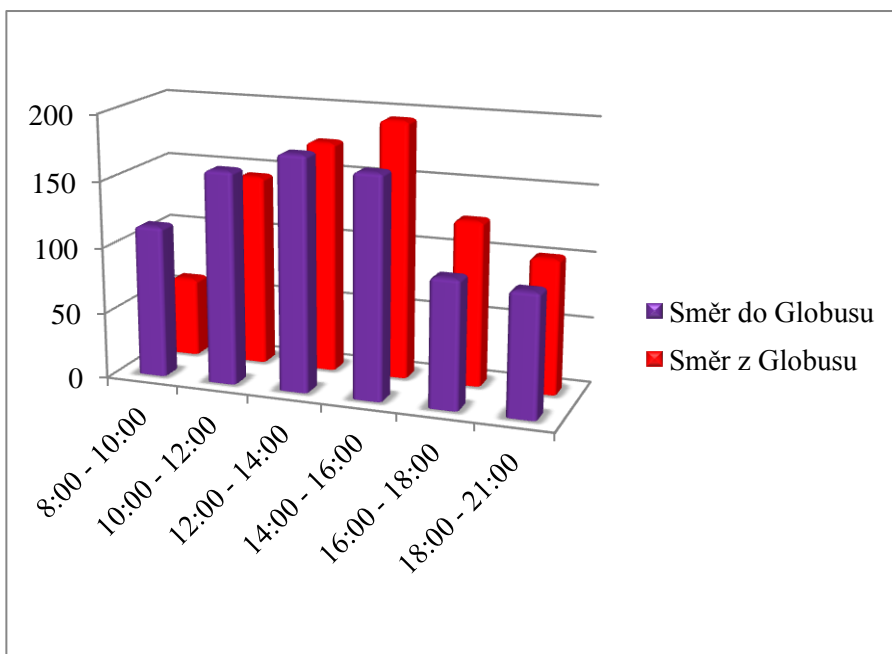
Pondělí

Následující tabulka a graf prezentují pondělní přibližný počet přivezených a odvezených zákazníků HM Globus.

Tabulka 22: Pondělí – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus

Denní doba	Směr	
	do Globusu	z Globusu
8:00 - 10:00	115	60
10:00 - 12:00	161	145
12:00 - 14:00	177	175
14:00 - 16:00	168	195
16:00 - 18:00	97	125
18:00 - 21:00	93	102

Zdroj: vlastní



Obrázek 25: Pondělí – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus

Zdroj: vlastní

Během zpracování výsledků pozorování se ukázalo, že pondělí patří mezi ty trochu „slabší“ dny, co se týče přivezených a odvezených zákazníků HM Globus autobusem č. 600. Nejvíce zákazníků v pondělí přiveze autobus č. 600 do HM Globus mezi 12 – 16 hodinou. Mezi 14 – 16 hodinou naopak autobus v pondělí odveze nejvíce zákazníků zpět do stanice Fügnerova, případně na Šaldovo náměstí.

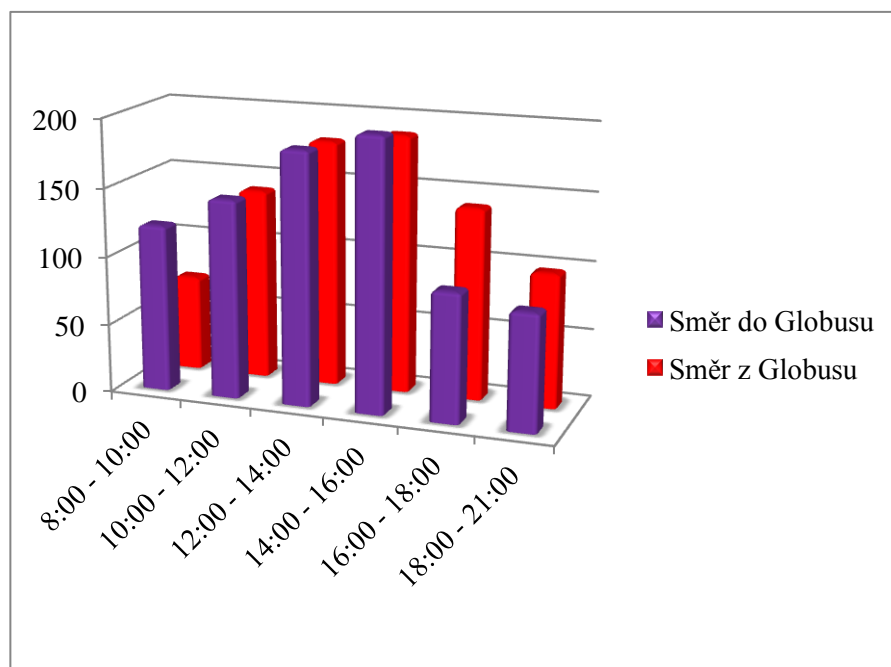
Úterý

Následující tabulka a graf prezentují úterní přibližný počet přivezených a odvezených zákazníků HM Globus.

Tabulka 23: Úterý – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus

Denní doba	Směr	
	do Globusu	z Globusu
8:00 - 10:00	122	70
10:00 - 12:00	145	140
12:00 - 14:00	184	180
14:00 - 16:00	198	188
16:00 - 18:00	94	140
18:00 - 21:00	85	98

Zdroj: vlastní



Obrázek 26: Úterý – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus

Zdroj: vlastní

Z výsledků pozorování vyplývá, že úterý je o trochu „silnějším“ dnem, nežli pondělí, z pohledu autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus.

Nejvíce zákazníků v úterý přiveze autobus do HM Globus též mezi 12 – 16 hodinou. Mezi 14 – 16 hodinou naopak autobus v úterý odveze nejvíce zákazníků zpět do stanice Fügnerova, případně na Šaldovo náměstí podobně jako v pondělí.

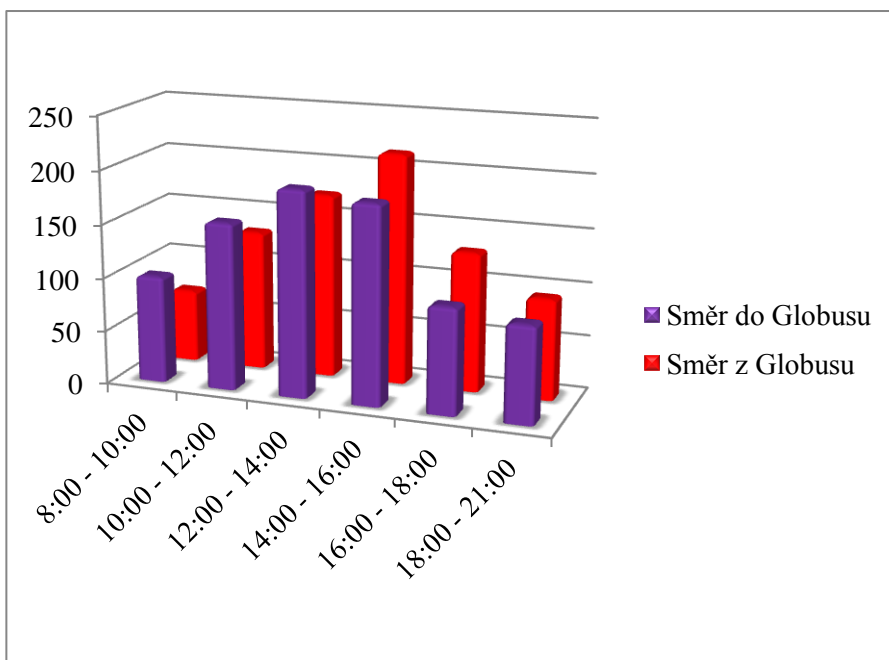
Středa

Následující tabulka a graf prezentují střední přibližný počet přivezených a odvezených zákazníků HM Globus.

Tabulka 24: Středa – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus

Denní doba	Směr	
	do Globusu	z Globusu
8:00 – 10:00	100	68
10:00 – 12:00	156	131
12:00 – 14:00	192	172
14:00 – 16:00	185	215
16:00 – 18:00	99	130
18:00 – 21:00	90	94

Zdroj: vlastní



Obrázek 27: Středa – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků

HM Globus

Zdroj: vlastní

Během zpracování výsledků pozorování se ukázalo, že středa je velmi podobná úterý z pohledu autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus. Je zřejmé, že čím více dní uplynulo od víkendu, tím více zákazníků jede nakupovat, nejpravděpodobnějším důvodem je úbytek o víkendu nakoupených komodit. Nejvíce zákazníků ve středu autobus přiveze do HM Globus opět mezi 12 – 16 hodinou. Mezi 14 – 16 hodinou naopak autobus ve středu odveze nejvíce zákazníků zpět do stanice Fügnerova, případně na Šaldovo náměstí podobně jako v pondělí a v úterý.

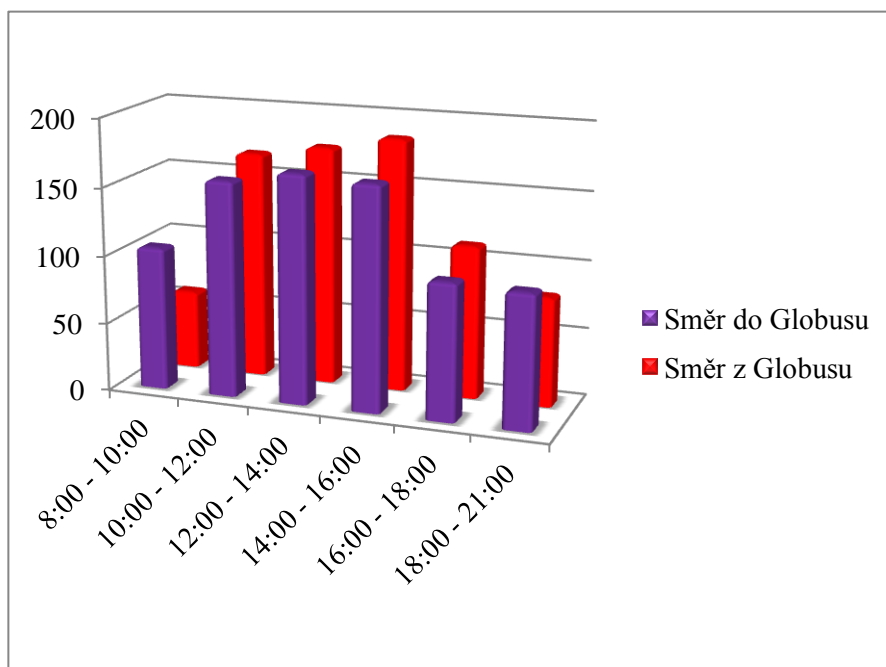
Čtvrtek

Následující tabulka a graf prezentují čtvrteční přibližný počet přivezených a odvezených zákazníků HM Globus.

Tabulka 25: Čtvrtek – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus

Denní doba	Směr	
	do Globusu	z Globusu
8:00 - 10:00	105	58
10:00 - 12:00	158	167
12:00 - 14:00	167	175
14:00 - 16:00	164	185
16:00 - 18:00	100	112
18:00 - 21:00	98	80

Zdroj: vlastní



Obrázek 28: Čtvrtek – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus

Zdroj: vlastní

Z výsledků pozorování vyplývá, že čtvrtek je ze všech všedních dnů „nejslabší“ den z pohledu autobusem přivezených a odvezených zákazníků. Přesto i v tomto dni nejvíce zákazníků autobus přiveze do HM Globus opět mezi 12 – 16 hodinou. Následně pak mezi 14 – 16 hodinou naopak autobus ve čtvrtek odveze nejvíce zákazníků zpět do stanice Fügnerova, případně na Šaldovo náměstí podobně jako v předchozích dnech.

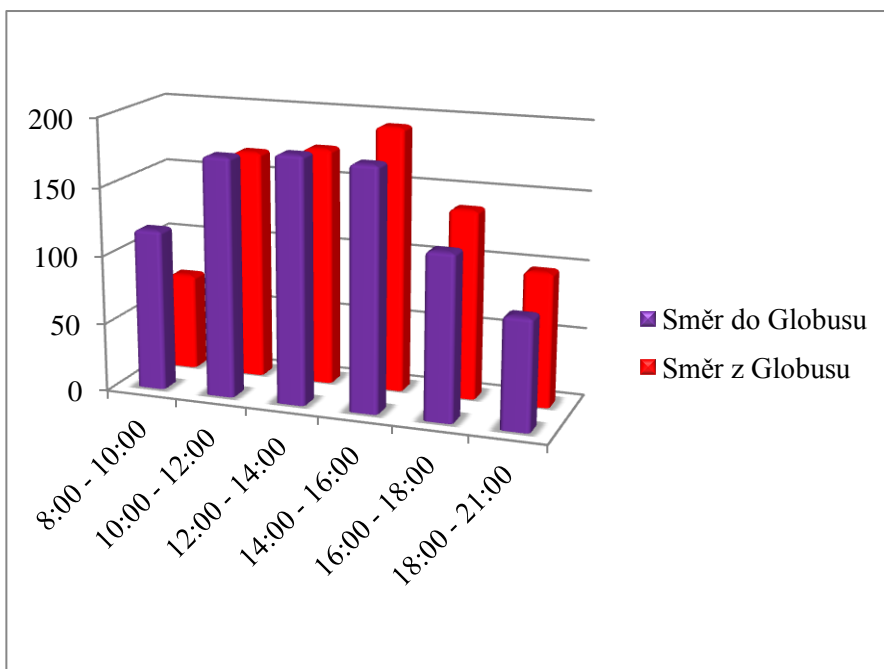
Pátek

Následující tabulka a graf prezentují páteční přibližný počet přivezených a odvezených zákazníků HM Globus.

Tabulka 26: Pátek – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus

Denní doba	Směr	
	do Globusu	z Globusu
8:00 - 10:00	118	71
10:00 - 12:00	175	168
12:00 - 14:00	180	174
14:00 - 16:00	177	193
16:00 - 18:00	121	138
18:00 - 21:00	81	98

Zdroj: vlastní



Obrázek 29: Pátek – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus
Zdroj: vlastní

Během zpracování výsledků pozorování se ukázalo, že pátek je druhým „nejsilnějším“ dnem z celého týdne z pohledu autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus. Důvodem, proč je tento den druhým nejsilnějším dnem z celého týdne, je pravděpodobně nastávající víkend. O víkendu se celá rodina většinou schází doma a zákazníci mají větší potřeby než např. ve všední dny. V pátek přiveze autobus nejvíce zákazníků do HM Globus už mezi 10 – 16 hodinou. Následně pak mezi 14 – 16 hodinou naopak autobus v pátek odveze nejvíce zákazníků zpět do stanice Fügnerova, případně na Šaldovo náměstí podobně jako v předchozích dnech.

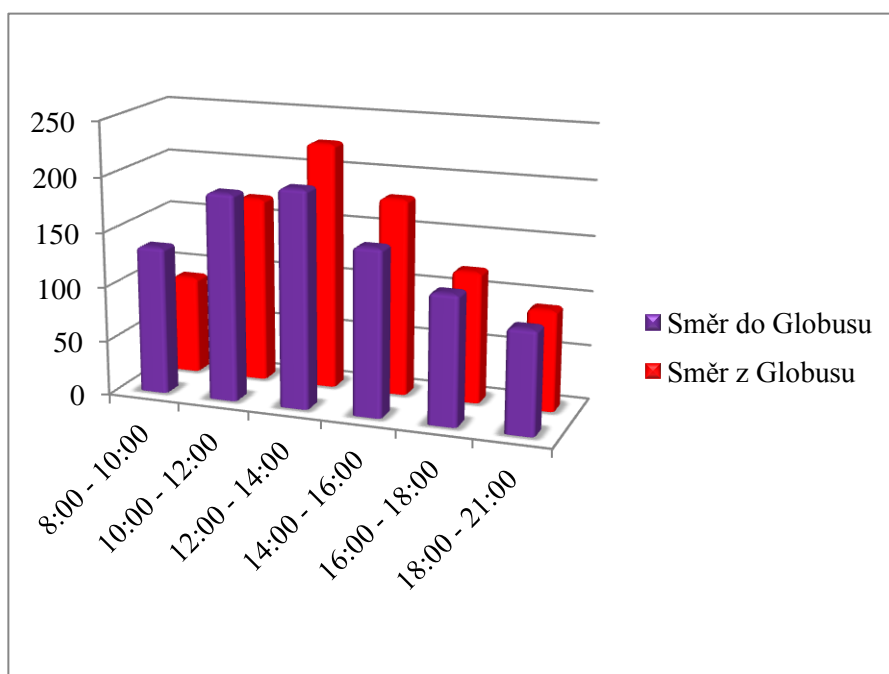
Sobota

Následující tabulka a graf prezentují sobotní přibližný počet přivezených a odvezených zákazníků HM Globus.

Tabulka 27: Sobota – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus

Denní doba	Směr	
	do Globusu	z Globusu
8:00 - 10:00	135	90
10:00 - 12:00	189	170
12:00 - 14:00	198	225
14:00 - 16:00	152	180
16:00 - 18:00	118	120
18:00 - 21:00	94	92

Zdroj: vlastní



Obrázek 30: Sobota – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus

Zdroj: vlastní

Pozorování ukázalo, že sobota je „nejsilnějším“ dnem z celého týdne z pohledu autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus. Důvodem, proč je právě tento den nejsilnějším dnem z celého týdne, je pravděpodobně skutečnost, že zákazníci, kteří v týdnu chodí do práce či do škol, mají v sobotu již volno. Nejvíce zákazníků přiveze v sobotu autobus do HM Globus už mezi 10 – 16 hodinou. Následně pak už mezi 12 – 16 hodinou naopak autobus v sobotu odveze nejvíce zákazníků zpět do stanice Fügnerova, případně na Šaldovo náměstí.

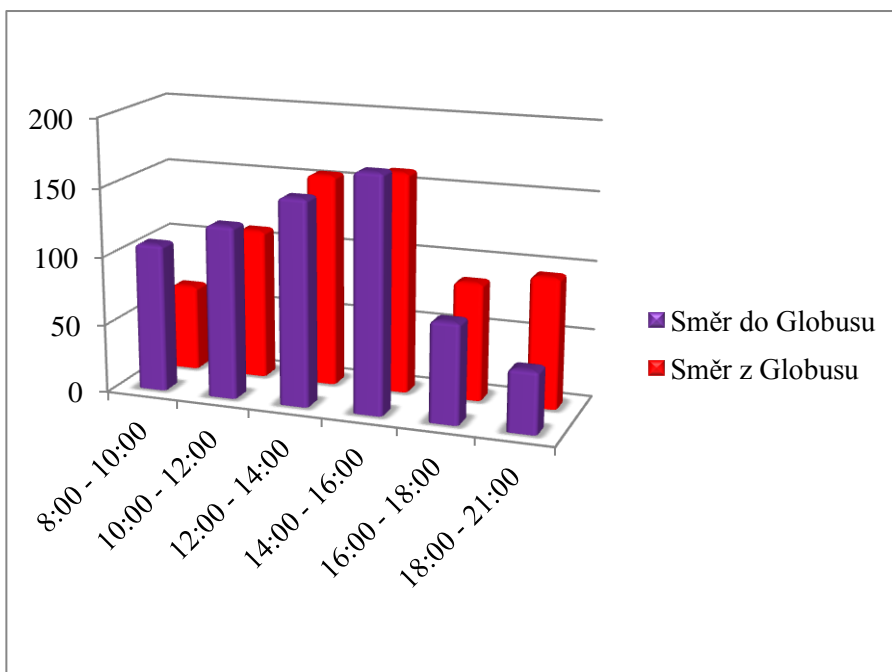
Neděle

Následující tabulka a graf prezentují nedělní přibližný počet přivezených a odvezených zákazníků HM Globus.

Tabulka 28: Neděle – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus

Denní doba	Směr	
	do Globusu	z Globusu
8:00 - 10:00	108	63
10:00 - 12:00	126	110
12:00 - 14:00	150	155
14:00 - 16:00	172	161
16:00 - 18:00	73	86
18:00 - 21:00	45	95

Zdroj: vlastní



Obrázek 31: Neděle – přibližný počet autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus

Zdroj: vlastní

Zpracování výsledků pozorování ukázalo, že neděle je naopak „nejslabším“ dnem z celého týdne z pohledu autobusem přivezených a odvezených zákazníků HM Globus. Skutečnost, která vede k tomuto výsledku je, že v neděli spousta zákazníků odpočívá, tráví čas s rodinou a připravuje se na další pracovní a školní týden. Z tohoto důvodu už v neděli zákazníci nejezdí tolik nakupovat, jako např. v sobotu. V neděli přiveze autobus nejvíce zákazníků mezi 12 – 16 hodinou. Následně pak autobus tento den odveze nejvíce zákazníků mezi 14 – 16 hodinou zpět do stanice Fügnerova, případně na Šaldovo náměstí.

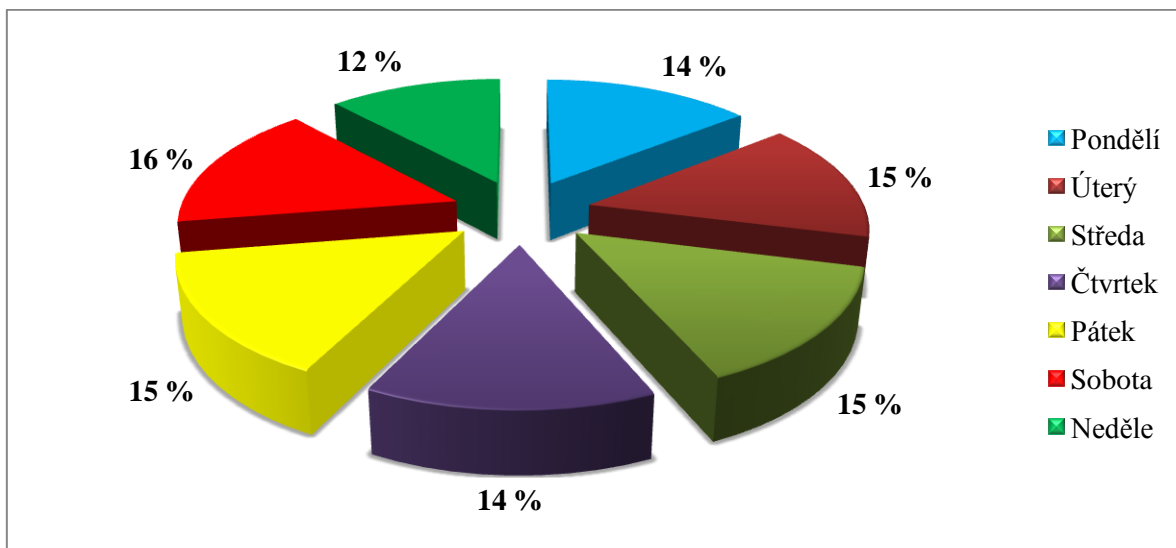
Shrnutí výsledků výzkumu zaměřeného na míru využití autobusové dopravy

Následující tabulka a graf prezentují shrnutí výsledků pozorování autobusem přivezených zákazníků do HM Globus za týden.

Tabulka 29: Přibližný počet autobusem přivezených zákazníků do HM Globus za týden

Den	Počet zákazníků dopravených autobusem
Pondělí	811
Úterý	828
Středa	822
Čtvrtek	792
Pátek	852
Sobota	886
Neděle	674
Celkem	5 665

Zdroj: vlastní



Obrázek 32: Procentuální podíl autobusem přivezených zákazníků do HM Globus za týden

Zdroj: vlastní

Z předešlé analýzy jednotlivých dní vyplývá, že nejvíce zákazníků přiveze autobus do HM Globus mezi 12 – 16 hodinou, je tomu tak téměř každý den. Důvodem této skutečnosti je, že spousta zákazníků spojí nákupy s tím, že se v restauraci Globus naobědvá. Tudíž není pochyb o tom, že pro HM Globus tito zákazníci vytváří hodnotu tím, že nakoupí v hypermarketu, ale také tím, že se občerství v restauraci Globus. Za týden autobusy přivezou do HM Globus přibližně **5 665 zákazníků**. Za měsíc je to tedy přibližně **22 660 zákazníků**.

Následující tabulka prezentuje tržby z možných průměrných utracených peněžních částek při nákupu v HM Globus.

Tabulka 30: Tržby z možných průměrných utracených peněžních částek při nákupu v HM Globus

Utracená peněžní částka (Kč)	Přibližný počet přivezených zákazníků za měsíc	Tržba při dané výši útraty (Kč)
200	22 660	4 532 000
350	22 660	7 931 000
500	22 660	11 330 000

Zdroj: vlastní

Při výzkumu formou osobního dotazování byla položena respondentům otázka č. 11, ze které vyplývá, že nejvíce zákazníků přivezených autobusem při své běžné návštěvě v HM Globus utratí méně než 300 Kč a dále pak 301 – 600 Kč. Toto jsou tedy dvě nejčastější odpovědi na tuto otázku. Např. při útratě částky 200 Kč, která by mohla být předpokládanou průměrnou minimální útratou, přinesou zákazníci HM Globus za měsíc tržbu ve výši 4.532.000 Kč. Dále při útratě částky 500 Kč, která by mohla být předpokládanou průměrnou útratou z druhé nejčastější odpovědi na otázku č. 11, přinesou zákazníci HM Globus za měsíc tržbu ve výši 11.330.000 Kč. Jelikož utracená peněžní částka se nejčastěji pohybuje mezi 100 – 600 Kč, skutečný průměr bude tedy vycházet z těchto částek. K výpočtu skutečného průměru je použit aritmetický průměr, který je následující (5):

$$(100 + 200 + 300 + 400 + 500 + 600)/6 = 350 \text{ Kč} \quad (5)$$

Pomocí aritmetického průměru bylo vypočteno, že nejpravděpodobnější průměrná útrata zákazníků HM Globus využívajících autobus č. 600 je 350 Kč. Tudíž měsíční tržba z této průměrné útraty činí **7.931.000 Kč**.

5.3 Výpočet nákladů na autobusovou dopravu

HM Globus Liberec poskytuje autobusovou dopravu svým zákazníkům zdarma, tudíž je tato služba pro hypermarket nemalým nákladem. Z tohoto důvodu bylo nutné provést marketingové výzkumy, ze kterých vyplynuly důležité informace týkající se právě zákazníků dojíždějících tímto autobusem.

Autobus jezdí každý den včetně víkendů a svátků stále ve stejných časových intervalech a to každých 20 minut, od 8:00 hodin ráno do 21:00 hodin večer. Vzdálenost ze stanice MHD Fügnerova do HM Globus je **4,3 km**. Na základě osobní schůzky s konzultantem této práce, kterým byl pan Jan Bubák, zástupce ředitele HM Globus Liberec, bylo zjištěno, že nákladem na autobusovou dopravu je **35 Kč/km**. Na základě jízdního řádu a též techniky pozorování bylo zjištěno, že se v přepravě střídají dva autobusové dopravní prostředky, které vzdálenost mezi MHD Fügnerova a HM Globus za den překonají oba dohromady 77x. Z toho vyplývá: $77 \text{ jízdy} \times 4,3 \text{ km/jízda} = 331,1 \text{ km/den}$. Za měsíc tedy oba autobusové dopravní prostředky ujedou 9.933 km ($331,1 \text{ km/den} \times 30 \text{ dní/měsíc}$). Jestliže 1 km stojí HM Globus 35 Kč, potom HM Globus za tuto autobusovou dopravu měsíčně zaplatí **347.655 Kč** ($9.933 \text{ km/měsíc} \times 35 \text{ Kč/km}$).

5.4 Shrnutí výsledků výzkumů

Zpracování výsledků zkoumané skupiny respondentů, výsledků pozorování a jejich celkové vyhodnocení přineslo potvrzení výše stanovených tvrzení. Výzkum byl proveden u 150-ti respondentů. Data se podařilo získat od 100 % respondentů. Provedený výzkum dospěl k následujícím závěrům:

Tvrzení č. 1: Autobusová doprava poskytovaná zdarma hypermarketem Globus tvoří hodnotu pro zákazníka. Na základě získaných dat lze konstatovat, že **tvrzení bylo potvrzeno**. K tomuto závěru přispělo vyhodnocení otázky, ve které respondenti zmiňovali výhodu autobusové dopravy. Touto otázkou bylo zjištěno, že 54 dotázaných respondentů (36 %) spatřuje výhodu autobusu v dostačující dopravní obslužnosti (viz obrázek č. 14)

a 36 dotázaných respondentů (24 %) spatřuje výhodu autobusu v tom, že je zdarma (viz obrázek č. 14). Z otázky č. 7, která zkoumala, zda by byla ovlivněna četnost návštěv dotazovaných respondentů v HM Globus při zpoplatnění autobusové dopravy, vyplynulo, že 43 respondentům (29 %) vyhovuje flexibilita spojení (viz obrázek č. 16). Je nutné podotknout, že autobusová doprava je přímá pouze s jednou mezizastávkou na Šaldově náměstí. Lze tedy říct, že tato autobusová doprava je expresem. Důležitá je také skutečnost, že dopravní podnik města Liberce, by za normálních okolností do HM Globus nejezdil, ani v případě, že by doprava byla zákazníky placená. Pokud by HM Globus chtěl autobusovou dopravu zpoplatnit a zachovat toto dopravní autobusové spojení, musel by si založit koncesi. I tato skutečnost přispívá k potvrzení tvrzení č. 1.

Tvrzení č. 2: Zákazníci využívající autobusovou dopravu tvoří hodnotu pro HM Globus. Na základě získaných dat lze konstatovat, že **tvrzení bylo potvrzeno**. K tomuto závěru přispělo vyhodnocení otázky, ve které respondenti odpovídali, kam autobusem č. 600 doopravdy jezdí. Bylo zjištěno, že 115 dotázaných respondentů (77 %) jezdí výhradně do HM Globus, 29 dotázaných respondentů (19 %) jezdí do HM Globus, ale též do ostatních obchodů (viz obrázek č. 13). Vyhodnocení otázky, ve které respondenti uváděli průměrnou útratu při běžné návštěvě v HM Globus, bylo též přínosné. Touto otázkou bylo zjištěno, že 60 dotázaných respondentů (40 %) utratí při běžné návštěvě méně než 300 Kč a 54 dotázaných respondentů (36 %) utratí při běžné návštěvě 301 – 600 Kč (viz obrázek č. 20). Na základě vyhodnocení výsledků, byla vytvořena tabulka č. 30, která zobrazuje tržby z možných průměrných utracených peněžních částek respondentů a výše tržeb z těchto peněžních částek pro HM Globus. Z těchto částek byl proveden aritmetický průměr, kterým je částka 350 Kč. Pozorováním byl vyzkoumán přibližný počet přivezených zákazníků autobusem č. 600 za měsíc, který je 22.660 zákazníků. Měsíční tržba HM Globus tedy činí 7.931.000 Kč. Náklady HM Globus na autobusovou dopravu činí měsíčně 347.655 Kč. Na základě výše zmíněných propočtů vyplývá, že zákazníci využívající autobusovou dopravu poskytující HM Globus, tvoří hodnotu pro HM Globus. Kromě útraty, kterou zákazníci nechají v samotném hypermarketu, tvoří zákazníci hodnotu pro HM Globus také na základě zakoupení občerstvení v restauraci Globus.

K tomuto závěru přispělo vyhodnocení otázky, ve které respondenti odpovídali, jaké doplňující služby v HM Globus při nákupu využívají. Touto otázkou bylo zjištěno, že 74 dotázaných respondentů (49 %) využívá stravování, jako doplňující službu (viz obrázek č. 22). Na základě výsledků pozorování bylo též zjištěno, že nejvíce zákazníků navštíví HM Globus mezi 12 – 16 hodinou, což nasvědčuje skutečnosti, že zákazníci opravdu doplňující službu ve formě stravování hojně využívají, neboť spojí nákupy s občerstvením v restauraci.

5.5 Návrh opatření vedoucí ke zvýšení hodnoty

Na základě osobních schůzek s konzultantem této diplomové práce, panem Janem Bubákem, zástupcem ředitele HM Globus Liberec byly zjištěny následující informace a navrhnutá opatření.

V dnešní době, kdy se Česká republika nenachází v nejlepší finanční situaci a v době, kdy je konkurence čím dál tím větší a lepší, klesá samozřejmě počet zákazníků i v HM Globus, měsíčně o 4 až 5 %. Tuto skutečnost má vedení HM Globus zjištěno na základě počtu účtenek na pokladnách, nyní se tento počet pohybuje cca okolo 150.000 účtenek/měsíc. Město Liberec je dnes přehlčené obchodními centry a markety, čímž se samozřejmě zvyšuje konkurence pro HM Globus. Proto je v této situaci pro HM Globus velmi důležité udržet si své zákazníky, neboť náklady na znovuzískání zákazníků zpět od konkurence jsou mnohem vyšší, než náklady na udržení stávajících zákazníků. Právě služba pro zákazníky ve formě poskytování autobusové dopravy zdarma s dostačující dopravní obslužností, napomáhá HM Globus udržovat stávající zákazníky, kteří v tomto hypermarketu nakupují především z důvodu dostačující dopravní obslužnosti. Tím, že je město Liberec přeplněné obchodními domy, je konkurence vysoká a zákazníci se mezi tyto obchodní domy rozdělí, neboť každému vyhovuje něco jiného. Následně obchodním domům a marketům klesají tržby a setkávají se s ekonomickými problémy.

Pro zvýšení hodnoty zákazníka pro HM Globus Liberec bylo navrženo na základě výsledků pozorování, snížení frekvence autobusové dopravní obslužnosti ve večerních

hodinách, kdy jsou autobusy poloprázdné. Jedná se o dobu mezi 18 – 21 hodinou večerní. Bylo navrženo snížení frekvence autobusové dopravy a to tak, že by autobus jezdil např. pouze dvakrát za hodinu. Tímto opatřením by došlo ke snížení měsíčních nákladů na autobusovou dopravu. Avšak HM Globus má uzavřenou smlouvu s dopravním podnikem města Liberce s danými podmínkami. V podmínkách je např. uvedeno, že pokud by byla frekvence autobusové dopravy snížena, dopravní podnik by si účtoval více Kč/km než při dodržení dopravní obslužnosti třikrát za hodinu. Z tohoto důvodu by nedošlo k žádné úspoře finančních prostředků ze strany HM Globus. Pro HM Globus je tedy výhodnější, aby autobus i ve večerních hodinách jezdil třikrát za hodinu, přestože přiveze méně zákazníků, než aby musel platit vyšší sazbu Kč/km. Z pohledu dopravního podniku města Liberce je toto opatření logické a ekonomické, neboť i v případě jízdy autobusu jen dvakrát za hodinu, by dopravní podnik neušetřil žádný autobus, ani žádného řidiče, které by mohl využít na jinou trasu. Tato podmínka funguje na bázi množstevní slevy, pokud bude autobus jezdit častěji, je to pro HM Globus levnější, než pokud bude jezdit méně a za větší sazbu Kč/km. Důležitou skutečností je také to, že HM Globus Liberec takto nepřímo vytváří několik pracovních míst, které jsou obsazeny řidiči autobusů.

Na základě všech zjištěných skutečností bylo tedy vedením HM Globus usouzeno, že stávající dopravní obslužnost bude zachována beze změn.

Závěr

V teoretické části autorka čerpala z odborné literatury, internetových zdrojů a elektronické databáze článků ProQuest. Snahou bylo podat ucelený pohled na problematiku hodnoty zákazníka obou pojetí.

Cílem diplomové práce bylo pomocí dvou technik (osobního dotazování a pozorování) marketingového výzkumu potvrdit či vyvrátit stanovená tvrzení. Prvním tvrzením bylo, že autobusová doprava poskytovaná zdarma hypermarketem Globus tvoří hodnotu pro zákazníka a druhým tvrzením bylo, že zákazníci využívající autobusovou dopravu tvoří hodnotu pro hypermarket Globus. V této práci se podařilo potvrdit obě výše stanovená tvrzení.

Na základě získaných dat bylo zjištěno, že autobusová doprava poskytovaná zdarma HM Globus tvoří hodnotu pro zákazníka. K tomuto závěru přispělo vyhodnocení otázky, ve které respondenti zmiňovali výhody autobusové dopravy. Bylo zjištěno, že více než jedna třetina dotázaných respondentů spatřuje výhodu autobusu v dostačující dopravní obslužnosti a jedna čtvrtina dotázaných respondentů spatřuje výhodu autobusu v tom, že je zdarma. Dále k tomuto závěru přispěla otázka, ve které respondenti odpovídali, zda by byla jejich četnost návštěv v HM Globus ovlivněna, pokud by autobusová doprava byla zpoplatněna. Z odpovědí na tuto otázku vyplývá, že méně než jedné třetině dotázaných respondentů nezáleží na ceně autobusové dopravy, ale vyhovuje jim flexibilita autobusového spojení.

Na základě získaných dat bylo zjištěno, že zákazníci využívající autobusovou dopravu tvoří hodnotu pro hypermarket Globus. K tomuto závěru přispělo vyhodnocení otázky, ve které respondenti odpovídali na to, kam autobusem č. 600 doopravdy jezdí. Bylo zjištěno, že více než tři čtvrtiny dotázaných respondentů jezdí výhradně do HM Globus a jedna pětina respondentů jezdí do HM Globus, ale též do ostatních obchodů. Dále k tomuto závěru přispěla otázka, ve které respondenti uváděli průměrnou finanční částku, kterou při běžné návštěvě v HM Globus utratí.

Z výsledků této otázky vyplynulo, že více než jedna třetina respondentů utratí při běžné návštěvě méně než 300 Kč a též více než jedna třetina respondentů utratí 301 – 600 Kč. Na základě vyhodnocení výsledků, byla vytvořena tabulka č. 30, která zobrazuje možné průměrné utracené peněžní částky respondentů a výše tržeb z těchto peněžních částek pro HM Globus. Z těchto částek byl proveden aritmetický průměr, kterým je částka 350 Kč. Pozorováním byl vyzkoumán přibližný počet přivezených zákazníků autobusem č. 600 za měsíc, který je 22.660 zákazníků. Z toho vyplývá, že měsíční tržba HM Globus činí 7.931.000 Kč. Náklady HM Globus na autobusovou dopravu činí měsíčně 347.655 Kč. Z těchto propočtů je zřejmé, že zákazníci využívající autobusovou dopravu poskytující HM Globus, tvoří hodnotu pro HM Globus. Je nutné podotknout, že výsledky pozorování a výše zmíněné propočty jsou přibližným odhadem.

Kromě útraty, kterou zákazníci nechají v samotném hypermarketu, tvoří zákazníci hodnotu pro HM Globus také na základě zakoupení občerstvení v restauraci Globus. Tento závěr podkládají výsledky otázky, ve které respondenti odpovídali, jaké doplňující služby v HM Globus využívají. Bylo zjištěno, že polovina dotázaných respondentů využívá stravování, jako doplňující službu. Na základě pozorování bylo též zjištěno, že nejvíce zákazníků navštíví HM Globus mezi 12 – 16 hodinou, což nasvědčuje skutečnosti, že zákazníci opravdu doplňující službu ve formě stravování hojně využívají, neboť spojí nákupy s občerstvením v restauraci.

Na základě osobních schůzek s konzultantem této diplomové práce, panem Janem Bubákem, zástupcem ředitele HM Globus Liberec byly zjištěny následující informace a navrhnutá opatření.

Pro zvýšení hodnoty zákazníka pro HM Globus Liberec bylo navrženo na základě výsledků pozorování, snížení frekvence autobusové dopravní obslužnosti ve večerních hodinách, kdy jsou autobusy poloprázdné, a to tak, že by autobus jezdil např. pouze dvakrát za hodinu. Tímto by došlo ke snížení měsíčních nákladů na autobusovou dopravu. Avšak na základě uzavřené smlouvy mezi HM Globus a dopravním podnikem města Liberce je sjednána frekvence dopravní obslužnosti třikrát za hodinu. Pokud by tato frekvence byla snížena, dopravní podnik by si účtoval více Kč/km než při dodržení

sjednané dopravní obslužnosti. Proto by nedošlo k žádné úspoře finančních prostředků ze strany HM Globus. Pro HM Globus je tedy výhodnější, aby autobus i ve večerních hodinách jezdil třikrát za hodinu.

Na základě všech zjištěných skutečností bylo vedením HM Globus usouzeno, že stávající dopravní obslužnost bude zachována beze změn.

Celkově se dá konstatovat, že se marketingové výzkumy povedly a obsahují vypovídající data, která se dále mohou použít k dalšímu zkoumání.

Použité zdroje

Seznam přímých citací

1. VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.

Seznam nepřímých citací

2. ALBRECHT, K. Customer value. *Executive Excellence*. September 1994, 11, 9; ProQuest, pg. 14. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/204537997/13CFD4B2615F6F5F37/30?accountid=17116>
3. Customer value proposition. In: *Wikipedia: the free encyclopedia* [online]. Wikimedia Foundation 2006, last modified on 2013-02-18 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: http://en.wikipedia.org/wiki/Customer_value_proposition
4. FORET, M., STÁVKOVÁ, J. *Marketingový výzkum – Jak poznávat své zákazníky*. 1. vyd. Praha: Grada Publishing, 2003. ISBN 80-247-0385-8.
5. Globus dnes. *O Globusu* [online]. © 2001-2013 [cit. 2012-10-25]. Dostupné z: <http://www.globus.cz/globus-liberec/globus-dnes.html>
6. Globus (obchodní řetězec). In: *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. Wikimedia Foundation 2006, strana naposledy edit. 2012-10-24 [cit. 2012-11-30]. Česká verze. Dostupné z: [http://cs.wikipedia.org/wiki/Globus_\(obchodn%C3%AD_%C5%99et%C4%Bzec\)](http://cs.wikipedia.org/wiki/Globus_(obchodn%C3%AD_%C5%99et%C4%Bzec))
7. Hodnota. In: *Wikipedia: otevřená encyklopedie* [online]. Wikimedia Foundation 2006, strana naposledy edit. 2012-11-10 [cit. 2012-12-14]. Česká verze. Dostupné z: <http://cs.wikipedia.org/wiki/Hodnota>
8. How to manage customer value. *Chartered Global management accountant*. [online]. © 2011-2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.cgma.org/Resources/Tools/Pages/how-to-manage-customer-value.aspx>

9. KHALIFA, A. S. Customer value: a review of recent literature and an integrative configuration. *Management Decision*. 2004, 42, 5/6; ProQuest, pg. 645. Dostupné z: <http://search.proquest.com/docview/212067843/13CFC24680E11699B51/1?accountid=17116>
10. Loga Globusu. *Ke stažení* [online]. © 2001-2013 [cit. 2012-11-30]. Dostupný z: <http://www.globus.cz/cs/ke-stazeni.html>
11. LOŠŤÁKOVÁ, Hana a kol. *Diferencované řízení vztahů se zákazníky*. 1. vyd. Praha: GRADA Publishing, 2009. ISBN 978-80-247-3155-1.
12. Pekařství Globus. *Čerstvost a kvalita* [online]. © 2001-2013 [cit. 2012-10-25]. Dostupné z: <http://www.globus.cz/globus-liberec/cerstvost-a-kvalita/pekarstvi.html>
13. Popis restaurace. *Fotogalerie restaurace Liberec*. [online]. © 2001-2013 [cit. 2012-11-30]. Dostupný z: http://www.globus.cz/globus-liberec/popis-restaurace.html/272_450-fotogalerie-restaurace-liberec
14. Restaurace Globus. *Služby* [online]. © 2001-2013 [cit. 2012-10-25]. Dostupné z: <http://www.globus.cz/globus-liberec/popis-restaurace.html>
15. Řeznictví Globus. *Čerstvost a kvalita* [online]. © 2001-2013 [cit. 2012-10-25]. Dostupné z: <http://www.globus.cz/globus-liberec/cerstvost-a-kvalita/reznictvi.html>
16. ŠÍDLO, P. Hodnota zákazníka a její řízení ve finančnictví. *Časopis IT System* [online]. 2002, č. 5, [cit. 2013-02-23]. Dostupný z: <http://www.systemonline.cz/clanky/hodnota-zakaznika-a-jeji-rizeni-ve-financnictvi.htm>
17. The Ultimate Path to the best Strategies, Products and Services. *First concepts consultants, Inc.* [online]. © 2013 [cit. 2013-03-20]. Dostupné z: <http://www.firstconcepts.com/customer-value/>
18. TOMAN, M. Hodnoty, na nichž je založena věrnost zákazníka. *Jak zvládnout maloobchod* [online]. © 2011 [cit. 2013-02-23]. Dostupný z: <http://www.jakzvladnoutmaloobchod.cz/marketing/hodnoty-na-nichz-je-zalozena-vernost-zakaznika>
19. TOMAN, M. Maslowova pyramida. *Jak zvládnout maloobchod* [online]. © 2011 [cit. 2013-02-28]. Dostupný z: <http://www.jakzvladnoutmaloobchod.cz/obrazky/maslowova-pyramida>

20. TOMEK, G., VÁVROVÁ, V. *Jak zvýšit konkurenční schopnost firmy*. 1. vyd. Praha: C. H. Beck, 2009. ISBN 978-80-7400-098-0.
21. VLČEK, Radim. *Hodnota pro zákazníka*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2002. ISBN 80-7261-068-6.
22. VLČEK, Radim. *Management hodnotových inovací*. 1. vyd. Praha: Management Press, 2008. ISBN 978-80-7261-164-5.
23. WEINSTEIN, A. *Superior customer value: Strategies for winning and retailing customer*. 3rd ed., United States: CRC Press, 2012. ISBN 978-1-4398-6128-8.

Seznam příloh

A. Dotazník.....	124
B. Plánek hypermarketu Globus Liberec	126

A. Dotazník

Dotazník pro zákazníky hypermarketu Globus v Liberci, dopravující se do místa určení autobusem č. 600 (zákazníci mají tento autobus zdarma).

1.) Jak často jezdíte autobusem nakupovat do hypermarketu Globus?

- každý den
- 1 x za 2 dny
- 1 x týdně
- 1 x za 14 dní
- 1 x za měsíc
- méně než 1 x za měsíc

2.) Ve které části týdne jezdíte autobusem nakupovat nejčastěji?

- 1. polovina týdne
- 2. polovina týdne
- víkend

3.) Ve které části dne jezdíte autobusem nakupovat nejčastěji?

- ráno (8 – 10 hodin)
- dopoledne (10 – 12 hodin)
- odpoledne (12 – 17 hodin)
- večer (17 – 21 hodin)

4.) Tímto autobusem jezdíte nakupovat do: (možno zaškrtnout více odpovědí)

- hypermarketu Globus
- nákupního centra „G“
- sportu Decathlon
- ostatních obchodů (Jysk, Siko koupelny, Kika, ...)

5.) V čem spatřujete výhodu autobusu (proč autobus)? (možno zaškrtnout více odpovědí)

- náklady (autobus je zdarma)
- dostatečná dopravní obslužnost
- pohodlnost, spolehlivost
- nevlastním automobil

6.) Má autobusová doprava zdarma vliv na Vaše rozhodování nakupovat v hypermarketu Globus?

- ano, významně
- ano, převážně
- ne, převážně
- ne, absolutně

7.) Byla by Vaše četnost návštěv v hypermarketu Globus ovlivněna, pokud by byla doprava autobusem zpoplatněna?

- ano, nemám permanentku na MHD
- ne, mám permanentku na MHD
- nezáleží mi na ceně, vyhovuje mi flexibilita spojení

8.) Do hypermarketu Globus jezdím autobusem nakupovat za účelem:

- hlavní nákup (velký nákup)
- doplňující nákup (to, co Vám chybí)
- produkt ve slevě

9.) Nejčastěji v hypermarketu Globus nakupujete: (možno zaškrtnout více odpovědí)

- potraviny a pití
- drogerii a úklidové prostředky
- oděvy a obuv
- elektroniku
- sportovní potřeby
- nábytek
- potřeby do domácnosti
- zahradnické potřeby
- hračky
- jiné (doplňte)

10.) Co je pro Vás při nákupu v hypermarketu Globus důležité? (možno zaškrtnout více odpovědí)

- kvalita
- cena
- širší sortimentu
- dobrá dostupnost autobusem

11.) Při běžné návštěvě v hypermarketu Globus průměrně utratíte:

- méně než 300 Kč
- 301 – 600 Kč
- 601 – 900 Kč
- 901 – 1.200 Kč
- 1.201 – 1.500 Kč
- 1.501 – 2.000 Kč
- 2.001 – 5.000 Kč
- více než 5.000 Kč

12.) Jaký máte důvod (motivaci) nakupovat v hypermarketu Globus? (možno zaškrtnout více odpovědí)

- dobrá dostupnost autobusem
- sleva na vybrané produkty (akce)
- velký sortiment a příjemné prostředí
- snadná orientace v hypermarketu Globus
- příjemný personál a dobré služby
- doplňující služby (pošta, bankomat)
- soustředění více služeb na jednom místě
- komfort nakupování (vyhovující podmínky)
- poloha – blízko bydliště
- dobrá skladba prodejen

13.) Které z nabídky doplňujících služeb v hypermarketu Globus při nákupu využíváte? (možno zaškrtnout více odpovědí)

- stravování
- zábava
- dětský koutek
- opravy
- pošta
- bankomat

14.) Nakupujete i v jiných marktech?

- ano (uveďte, ve kterých)
- ne

15.) Bydliště:

- Liberec
- jiné město (uveďte, které)

16.) Pohlaví:

- muž
- žena

17.) Věk:

- 18 let a méně
- 19 – 29 let
- 30 – 39let
- 40 – 49 let
- 50 – 59 let
- 60 – 69 let
- 70 let a více

18.) Čistý měsíční příjem domácnosti včetně dalších dávek (např. mateřská, příspěvky, ...)?

- do 10.000 Kč
- 10.000 – 20.000 Kč
- 21.000 – 30.000 Kč
- 31.000 – 40.000 Kč
- 41.000 – 50.000 Kč
- 51.000 – 60.000 Kč
- 61.000 – 70.000 Kč
- 71.000 – 80.000 Kč
- 81.000 – 90.000 Kč
- 91.000 – 100.000 Kč
- více než 100.000 Kč

19.) Počet členů žijících ve společné domácnosti?

- 1
- 2
- 3
- 4
- 5
- 6 a více

B. Plánek hypermarketu Globus Liberec

